

**KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DI  
MADRASAH ALIYAH MATHLA'UL ANWAR KABUPATEN PESAWARAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Pendidikan (S.P.d)  
Dalam Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan

Oleh  
**Fitri Yani**  
**NPM. 1411030220**

**Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
1439 H / 2018 M**

**KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DI  
MADRASAH ALIYAH MATHLA'UL ANWAR KABUPATEN PESAWARAN**

**SKRIPSI**

Di Ajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Sarjana Pendidikan (S.Pd)  
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh  
**Fitri Yani**  
NPM. 1411030220

**Jurusan: Manajemen Pendidikan Islam**

**Pembimbing I : Drs. H. Abdul Hamid, M. Ag**

**Pembimbing II : Dr. Ahmad Fauzan, M. Pd**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN  
LAMPUNG  
1439 H / 2018 M**

## **ABSTRAK**

### **KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DI MA MATHLAUL ANWAR KABUPATEN PESAWARAN**

**Oleh:**

**FITRI YANI**

**1411030220**

Berdasarkan Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada para dewan guru untuk memberikan masukan atau saran, namun tidak di pungkiri juga dalam kepemimpinannya masih ada kelemahan karena kurang maksimalnya guru dan staf dalam menjalankan tugas dan dalam memerintahkan bawahannya. Dengan rumusan masalah Bagaimana Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran?

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala madrasah di MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran. Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan orang atau kelompok. Gaya kepemimpinan merupakan cara kepala sekolah dalam mempengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, dan membimbing anggota atau guru untuk mencapai tujuan atau program yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran adalah demokratis. Hal ini bisa dilihat dari cara kepala sekolah menerapkan indikator gaya kepemimpinan demokratis seperti menerima pendapat, saran dan kritik dari bawahan, mengutamakan kerjasama dan kerja tim, melakukan koordinasi pada bawahan, memberikan stimulasi kepada bawahan agar produktif, mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah, memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para bawahan.

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif yaitu analisis data yang menekankan pada makna, penalaran, definisi suatu situasi tertentu (dalam konteks tertentu) serta menggambarkan apa adanya mengenai perilaku obyek yang sedang diteliti. Alat pengumpulan data yang digunakan adalah interview, observasi, dan dokumentasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Kepala Madrasah di MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran sudah sesuai dengan indikator yang ada hanya saja ada beberapa indikator yang belum terlaksana.

**Kata Kunci :** Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah.





**KEMENTERIAN AGAMA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

*Jl. Let. Kol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. 0721 703260 Fax 780422*

**PERSETUJUAN**

**Judul Skripsi : KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH  
DI MADRASAH ALIYAH MATHLAUL ANWAR  
KABUPATEN PESAWARAN**

**Nama : FITRI YANI**

**NPM : 1411030220**

**Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam**

**Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan**

**MENYETUJUI**

Untuk di Munaqasahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqasah  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung

**Pembimbing I**

**Drs. H. Abdul Hamid, M.Ag**  
**NIP. 195804170986031002**

**Pembimbing II**

**Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd**  
**NIP. 197208182006041006**

**Mengetahui,**

**Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam**

**Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I**  
**NIP. 196903051996031001**





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

*Jl. Let. Kol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung Telp. 0721 703260 Fax 780422*

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul: **"KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH MATHLAUL ANWAR KABUPATEN PESAWARAN"**, disusun oleh **FITRI YANI, NPM: 1411030220**, Jurusan: **MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**, Fakultas: **Tarbiyah dan Keguruan** telah dimunaqosahkan pada hari Jum'at, 12 Oktober 2018, Pukul 08.00-09.30 WIB di Ruang Sidang Jurusan MPI.

**TIM MUNAQOSAH**

**Ketua : Drs. H. Amiruddin, M.Pd.I**

(.....)

**Sekretaris : Indarto, M.Sc**

(.....)

**Penguji Utama : Drs. H. Subandi, MM**

(.....)

**Penguji Pendamping I : Drs. H. Abdul Hamid, M.Ag**

(.....)

**Penguji Pendamping II : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd**

(.....)

**Mengetahui,**  
**Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan**



**Prof. Dr. H. Chairul Anwar, M.Pd**  
**NIP. 195608101987031001**



## MOTTO

وَجَعَلْنَاهُمْ إِمَّةً يَهْدُونَ بِمُحَمَّدٍ ﷺ وَوَحَّيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْآيَاتِ  
وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا تَابِعِينَ

**“Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah,”**

**(QS. Al-Anbiyya’: 73)<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Departement Agama RI. 2012. *Al-Quran Tajwid dan Terjemahan*, Surabaya, Fajar Mulya. Hlm. 328

## PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah SWT dan ungkapan rasa terimakasih ku persembahkan Skripsi ini kepada :

1. Ayah dan Ibuku tercinta Aunullah dan Suryani yang telah memberikan semangat, dukungan, tak pernah lelah membimbingku, senantiasa mencurahkan segenap kasih sayangnnya kepadaku dan selalu mendoakan keberhasilanku.
2. Adik-adikku tercinta Nur Oktavia dan Ismi Lafiza Aufa yang selalu mensupportku baik dalam susah maupun senang.
3. Almamaterku terinta, UIN Raden Intan Lampung.
4. Untuk seseorang yang selalu memberikan support yang berbeda, menjadi penyemangat yang berbeda dalam kehidupanku, Terimakasih Fatullah tetap bertahan dan setia untukku sekarang, nanti dan selamanya.
5. Teman-teman seperjuangan MPI D 2014.

## **RIWAYAT HIDUP**

Fitri Yani, dilahirkan di Way kepayang Kecamatan Kedondong Kabupaten Pesawaran pada tanggal 27 Februari 1996, anak pertama dari pasangan Bapak Aunullah dan Ibu Suryani.

Riwayat Pendidikan yang telah ditempuh oleh penulis dimulai dari Taman Kanak-kanak IQRA dan selesai pada tahun 2000, kemudian penulis melanjutkan pendidikan ke Sekolah Dasar Negeri 2 Way Kedayang selesai tahun 2006, kemudian penulis melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Kedondong dan selesai tahun 2010, kemudian penulis melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Kedondong dan selesai tahun 2013 dan pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikannya di UIN Raden Intan Lampung tepatnya di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam sampai sekarang. Selama kuliah di UIN Raden Intan Lampung penulis melaksanakan kegiatan KKN (Kuliah Kerja Nyata) yang bertepatan di desa Kelau kecamatan Penengahan Kabupaten Lampung Selatan selama 50 hari, dan sesudah KKN penulis melanjutkan PPL (Praktek Pengalaman Lapangan) di SMP Negeri 9 Bandar Lampung selama 50 hari.



## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohim*

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat, keluarga dan pengikutnya yang taat kepada ajaran agamanya.

Dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis menghanturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Chairil Anwar, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung.
2. Bapak Drs. Abdul Hamid, M.Ag dan Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd selaku pembimbing I dan II yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Drs. Amiruddin, M.Pd.I dan Bapak Dr. Muhassin, M. Hum selaku dosen ketua jurusan dan sekretaris jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang selalu membimbing dan memberikan motivasi dan pengarahan kepada penulis.
4. Bapak Andi Alfurqon, S.KPm selaku Kepala Sekolah MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.

6. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung khususnya jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.
7. Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung.

Penulis bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan dalam penulisan ini, itu disebabkan karena masih terbatasnya ilmu dan teori penelitian yang penulis kuasai. Oleh karenanya kepada para pembaca kiranya dapat memberikan masukan dan saran-saran yang bersifat membangun sehingga penelitian ini akan lebih baik lagi.

Akhirnya penulis berdoa semoga Allah SWT, senantiasa membalas jasa dan budi baik semua pihak yang telah membantu penulis dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan para pembaca pada umumnya. *Amin Ya Robbal 'alamin.*

Bandar Lampung, Juni 2018  
Penulis,

**Fitri Yani**  
NPM. 1411030220



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
ABSTRAK .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN ..	iii
HALAMAN PENGESAH.....	iv
MOTTO .....	v
PERSEMBAHAN. ....	vi
RIWAYAT HIDUP .....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii

### BAB I PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul .....	1
B. Alasan Memilih Judul .....	2
C. Latar Belakang Masalah.....	3
D. Fokus Penelitian .....	10
E. Sub Fokus Penelitian.....	11
F. Rumusan Masalah .....	11
G. Tujuan Penelitian .....	11
H. Manfaat Penelitian .....	12

### BAB II LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	13
1. Pengertian Kepemimpinan .....	13
2. Fungsi Kepemimpinan .....	16
3. Gaya Kepemimpinan.....	18
4. Sifat-sifat Kepemimpinan .....	28
5. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Efektif .....	31
B. Kepemimpinan Demokratis .....	33
1. Teori Kepemimpinan Demokratis.....	33
2. Pengertian Kepemimpinan Demokratis .....	35
3. Ciri-ciri Kepemimpinan Demokratis .....	40

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	47
B. Sifat Penelitian .....	47
C. Sumber Data.....	47
D. Teknik Pengumpulan Data.....	48
E. Uji Keabsahan Data.....	51
F. Analisis Data .....	55

### **BAB IV PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN**

A. Latar Belakang Obyek Penelitian.....	57
1. Profil MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran .....	57
2. Sejarah singkat MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran.....	57
3. Visi dan Misi MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran .....	60
4. Keadaan guru MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran.....	60
5. Data Siswa MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran .....	61
6. Sarana dan Prasarana MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran .....	62
B. Penyajian Data Penelitian.....	64
1. Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran .....	64

### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	75
B. Saran.....	76

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

**Tabel 1.1** : Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran

**Tabel 4.1** : Data Guru dan Karyawan MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran

**Tabel 4.2** : Data Siswa MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran

**Tabel 4.3** : Data Sarana dan Prasarana MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara Kepala Sekolah
2. Pedoman Wawancara Guru dan Staf Administrasi
3. Foto Dokumentasi
4. Surat Permohonan Bimbingan Skripsi
5. Surat Permohonan Izin Penelitian
6. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Penegasan Judul**

Proposal ini berjudul: Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Di Ma Mathla'ul Anwar Kecamatan Kedondong Kabupaten Pesawaran. Agar tercapai persepsi yang sama antara penulis dengan pembaca sehingga mendapatkan kesatuan pengertian dan menghindari kesalahpahaman, maka penulis akan memberikan penjelasan judul secara singkat sebagai berikut :

#### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu kepribadian seseorang yang memberikan pengaruh tertentu sehingga sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendaki.<sup>1</sup>

#### **2. Demokratis**

Kepemimpinan demokratis merupakan kepemimpinan yang paling tepat memimpin suatu organisasi. Kepemimpinan ini berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi/bawahan, senang menerima saran, kritik dan pendapat, mengutamakan kerjasama kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi, memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahan untuk berkembang.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung, 2006, hlm. 26.

### 3. Kepala Madrasah

Kepala madrasah menurut Daruyanto bahwa "Kepala Madrasah adalah personil Madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan madrasah".<sup>3</sup> Sedangkan menurut pemerhati masalah pendidikan, Engkos mulyasa kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>4</sup>

Jadi yang dimaksud dengan kepala madrasah adalah personil madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan madrasah dan berperan menjadikan madrasah yang dipimpinnya lebih baik dan lebih berkualitas.

#### **B. Alasan Memilih Judul**

Adapun alasan yang mendasari dalam pemilihan judul "Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Di MA Mathla'ul Anwar Pesawaran", antara lain:

1. Kepemimpinan demokratis bersifat aktif, dinamis dan terarah. Aktif dalam menggerakkan dan memotivasi. Dinamis dalam mengembangkan dan memajukan organisasi. Terarah pada tujuan bersama yang jelas, melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang relevan secara efektif dan efisien.
2. Kepala madrasah memegang posisi penting dalam sebuah lembaga pendidikan. Tercapai atau tidaknya tujuan lembaga sekolah akan sangat tergantung pada

---

<sup>3</sup>Daruyanto, H,M, *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Cet 2, 2001, hlm. 80

<sup>4</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Remaja Rosda Karya, Cet 4, Bandung, 2004, hlm. 24

profesionalisme yang dimiliki kepala sekolah dalam mengelola segala potensi yang ada disekolah.

### **C. Latar Belakang Masalah**

Keberadaan manusia di dunia ini tidak ada yang luput dari keanggotaan suatu organisasi. Organisasi merupakan sebuah wadah dimana orang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan bersama. Pemahaman organisasi ini menunjukkan bahwa dimanapun manusia berada (berinteraksi) maka timbullah suatu organisasi, sehingga organisasi tidak lagi hanya sebagai suatu wadah dari orang-orang yang berkumpul untuk suatu tujuan, tetapi seiringnya perkembangan zaman dan tuntutan global organisasi berkembang pada interaksi orang untuk maksud tertentu.

Dalam suatu organisasi tentunya dibutuhkan seseorang yang bisa mengelola dan mengendalikan organisasi tersebut untuk mencapai suatu tujuan, seseorang itu disebut pemimpin. Pemimpin harus memiliki skill, pengalaman berorganisasi, selain memiliki skill yang baik, tentunya kepribadian dan perilakunya pun menentukan iklim organisasi didalamnya. Pemimpin merupakan orang yang menjadi panutan bagi bawahan-bawahannya, segala yang ada pada diri pemimpin akan menjadi sorotan atau perhatian orang-orang sekitarnya.

Kepemimpinan dalam hal penting organisasi, sebagaimana dikatakan Rosulullah SAW, “apabila keluar tiga orang dalam suatu perjalanan hendaknya salah seorang mereka itu dijadikan pemimpin”. Suatu organisasi memiliki kompleksitas, baik barang/jasa maupun ide, menghadapi berbagai perubahan senantiasa melingkupi



setiap saat, menghadapi berbagai karakteristik personel yang dapat mengembangkan maupun melemahkan. Hal ini menjadi alasan diperlukannya orang yang tampil mengatur, memberi pengaruh, menata, mendamaikan, memberi penyejuk, dan dapat menetapkan tujuan yang tepat saat anggota tersesat atau kebingungan menetapkan arah. Disinilah diperlukan pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya.

Pada hakikatnya setiap manusia adalah seorang pemimpin, karena manusia sebagai pemimpin maka setiap tindakannya akan dipertanggung jawabkan. Manusia sebagai pemimpin minimal bisa memimpin dirinya sendiri. Apabila suatu organisasi tidak ada seorang pemimpin, maka organisasi tersebut tidak akan berjalan baik, karena tidak terarah dan tidak jelas siapa yang mengatur setiap kebijakan atau pekerjaan kelompoknya. Pemimpin diibaratkan sebagai seorang supir bus yang menentukan kemana bus akan dibawa, sama halnya dengan pemimpin, dalam setiap organisasi yang menentukan kemana visi dan misi akan dibawa adalah pemimpin. Oleh karena itu, dibutuhkan seorang pemimpin untuk mengatur dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan adalah salah satu kekuatan paling penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin.

Berbagai perubahan masyarakat, dan krisis multidimensi yang telah lama melanda indonesia menyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin ideal yang

memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dalam berbagai bidang kehidupan banyak ditemui pemimpin-pemimpin pendidikan karbitan atau amatiran yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas tentang lembaga pendidikan atau sekolah yang dipimpinnya. Kondisi seperti ini telah mengakibatkan buruknya iklim dan budaya sekolah, bahkan telah menimbulkan banyak konflik negatif dan stress para bawahan yang dipimpinnya. Hal ini tentu saja perlu penanganan yang serius, karena kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun sekolah yang efektif.<sup>5</sup>

Kepemimpinan merupakan topik menarik untuk dikaji. Oleh karena itu, sampai saat ini terus dipelajari dan diteliti. Kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari sebuah kekuasaan karena tanpa sebuah kekuasaan, pemimpin tidak memiliki kewenangan dalam mempengaruhi orang lain atau bawahan sebagaimana peran kepala sekolah dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan yang ia pimpin. Oleh karena itu, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun kelompok. Sehingga para guru bisa meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas, dan merasa memiliki tanggung jawab yang harus mereka laksanakan. Agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin secara efektif dan lancar, perlu memperhatikan beberapa faktor yang mendukung kepemimpinannya. Faktor-faktor yang mendukung kepemimpinan adalah

---

<sup>5</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta, Bumi Aksara, 2012, hlm.

(1) komunikasi, (2) kepribadian, (3) keteladanan, (4) tindakan, (5) memfasilitasi. Kelima faktor inilah yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan secara baik oleh kepala sekolah jika ingin sukses dalam memimpin.

Begitupun dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah merupakan sosok pemimpin di dalam lembaga pendidikan. Segala kegiatan pendidikan baik kegiatan manajerial dan akademis, kepala sekolah berperan mengawasi dan mengontrol kinerja para guru, memperhatikan tugas-tugas guru dan staf. Gaya kepemimpinan menjadi suatu stimulus bagi para guru dan staf untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik, apabila tercipta iklim organisasi yang baik didalam sekolah. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas jalannya sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah.<sup>6</sup>

Maka dari itu, gaya dari seorang pimpinan dalam memimpin mempengaruhi kepengikutan anggotanya akan menciptakan suatu iklim organisasi dan mempengaruhi kinerja dari bawahan atau anggotanya. Untuk itu, gaya memimpin seseorang dalam suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap suatu organisasi, termasuk dalam organisasi pendidikan yaitu sekolah pemimpin memiliki berbagai macam tipe kepemimpinan. Sesuai dengan situasi sekarang dimana kita berada ditengah-tengah perjuangan menuju kesuksesan tujuan pendidikan tidak lepas dan sangat membutuhkan tipe-tipe pemimpin.

---

<sup>6</sup>Daruyanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Rineka Cipta, 2010, hlm. 80

Di MA Mathla'ul Anwar Pesawaran ini, penulis melihat keadaan sekolah yang semakin menunjukkan eksistensinya dalam berbagai bidang, walaupun sempat berkali-kali ganti kepala sekolah. Sekolah ini juga memiliki banyak kelebihan diantara sekolah-sekolah yang ada di sekitarnya. Diantaranya adalah, diraihnya beberapa prestasi baik di bidang akademik maupun non akademik.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada para dewan guru untuk memberikan masukan atau saran, namun tidak di pungkiri juga dalam kepemimpinannya masih ada kelemahan karena kurang maksimalnya guru dan staf dalam menjalankan tugas dan dalam memerintahkan bawahannya.

Peran kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan suatu sekolah. Berkembang atau tidaknya suatu sekolah berada ditangan kepala sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu membantu guru dan staf dalam memahami visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan bersama. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan pada guru untuk berpendapat atau memberikan saran dan menetapkan tujuan sesuai dengan kesepakatan bersama.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus bisa menciptakan dorongan dan percaya diri kepada guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, kepala sekolah harus memberikan bimbingan dan arahan kepada guru untuk kemajuan sekolah dalam mencapai tujuan. Maka, diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menciptakan iklim organisasi yang baik didalam sekolah.



Gaya kepemimpinan yang negatif, dampaknya ke depan seperti yang kita lihat dan yang terjadi banyak gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kondisi suatu organisasi. Namun tidak sedikit pula sekolah yang mengalami kemunduran karena gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah tidak sesuai dengan keadaan atau kondisi sekolah.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan demokratis adalah terlalu bebas dan terbuka. Kelemahan dari kepemimpinan yang otokratis ialah terlalu menekan bawahan-bawahannya, kelemahan dari Laissez faire ia terlalu apatis terhadap lingkungan, sedangkan yang terakhir gaya kepemimpinan demokratis adalah terbuka tetapi ada aturan yang harus dipatuhi.

Persoalan pemimpin memang sangat menarik untuk dikaji sehingga berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk menelitinya dan diangkat dalam skripsi dengan judul ***“KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DI MA MATHLA’UL ANWAR PESAWARAN”***.

#### **D. Fokus Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dibahas di atas maka fokus penelitian ini adalah bagaimana implementasi Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MA Mathla’ul Anwar Pesawaran.

## **E. Rumusan Masalah**

Masalah adalah “adanya kesenjangan antara *dassolen* (yang seharusnya) dan *dessain* (kenyataan yang terjadi), ada perbedaan yang seharusnya dan ada dalam kenyataan, antara harapan dan kenyataan yang sebenarnya.”<sup>7</sup>

Berdasarkan pendapat diatas, jelas bahwa masalah adalah adanya kesenjangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang ada dalam kenyataan. Oleh sebab itu masalah perlu dipecahkan dan dicarikan jalan keluar untuk mengatasinya.

Berdasarkan fokus penelitian diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

Bagaimana Implementasi dan Faktor Penghambat Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MA Mathla’ul Anwar Pesawaran.

## **F. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ialah, untuk mengetahui bagaimana Implementasi dan Faktor Penghambat Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MA Mathla’ul Anwar Pesawaran.

## **G. Manfaat Penelitian**

1. Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan penulis pribadi mengenai kepemimpinan kepala madrasah.

---

<sup>7</sup>Suryadi Suryabrata, *Metode Penelitian*, Raja Grafindo Persada, Jakarta,, 2003, cet III, hlm. 9

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran khususnya bagi kepala sekolah/madrasah.
3. Memberikan masukan bagi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan khususnya mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepemimpinan

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata leader. Pemimpin ialah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain secara etimologi istilah “kepemimpinan” berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahir kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing dan menuntun.<sup>1</sup>

Kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan. Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan, pemimpin tidak berdiri disamping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu, berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.<sup>2</sup>

Menurut Fred E. Fiedler yang dikutip oleh Ngalim Purwanto didalam bukunya yang berjudul *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* pemimpin adalah individu didalam kelompok yang memberikan tugas-tugas pengarahan dan

---

<sup>1</sup>Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2016, hlm. 288

<sup>2</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2005, hlm. 104



pengoordinasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok.<sup>3</sup> Adapun Kartini Kartono dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan* mengemukakan definisi dari berbagai ahli, antara lain :

1. Menurut George R. Terry menyatakan, kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan kelompok.
2. Menurut Ordway Tead mengemukakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang di inginkan.
3. Howard H. Hoyt mengatakan kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.<sup>4</sup>

Sedangkan menurut Mohammad Karim didalam bukunya yang berjudul *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, kepemimpinan adalah proses perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, emosi dan perilaku orang lain untuk berkontribusi terhadap terwujudnya visi.<sup>5</sup> Tetapi, pada umumnya definisi tentang kepemimpinan akan selalu dikaitkan dengan perilaku memengaruhi orang lain. Dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses interaksi sosial untuk mempengaruhi. Teknisnya adalah mempengaruhi bagian-bagian dalam organisasi. Dalam hal ini berupa perilaku yang sengaja dijalankan oleh seseorang untuk menstruktur aktivitas, pekerjaan dan cara-cara berhubungan di dalam sebuah

---

<sup>3</sup>M. Ngalim Purwanto, *Op-Cit*, hlm. 27

<sup>4</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2004, hlm. 57

<sup>5</sup>Mohammad Karim, *Op-Cit*, hlm. 13

kelompok/organisasi/lembaga, termasuk lembaga pendidikan dalam rangka mencapai tujuan yang di inginkan.<sup>6</sup>

Wahjosumidjo dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* mengemukakan, kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan suatu proses belajar-mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktik organisasi kata memimpin, mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan dan sebagainya.<sup>7</sup>

Sehubungan dengan konteks kepemimpinan kepala madrasah, dapat disimpulkan kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing,

---

<sup>6</sup> *Ibid*, hlm. 14

<sup>7</sup> Wahjosumidjo, *Op-Cit*, hlm. 83

mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar setiap kegiatan berjalan dengan efektif dan efisien.


## 2. Fungsi Kepemimpinan

Dalam kehidupan berorganisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Ada beberapa tugas dan fungsi kepemimpinan menurut beberapa para ahli, adalah sebagai berikut :

### a. Menurut James A. F. Stoner

Agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok yaitu:

#### 1) *Task related or Problem Solvingfunction*



Pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.

#### 2) *Group Maintenance Function or Social Function*

Pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, memimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok.

### b. Menurut Selznick

Menurutnya ada tiga macam tugas penting seseorang pemimpin, yaitu :

- 1) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi
- 2) Mempertahankan keutuhan organisasi

### 3) Mengendalikan konflik internal yang terjadi dalam organisasi<sup>8</sup>

Menurut Hadari Nawawi, fungsi kepemimpinan pendidikan adalah :

1. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data atau bahan dari anggota kelompok dalam menetapkan keputusan yang mampu memenuhi aspirasi di dalam kelompok.
2. Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
3. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat dengan sikap menghargai sehingga timbul perasaan ikut terlibat dalam kegiatan kelompok dan tumbuh perasaan tanggung jawab atas terwujudnya pekerjaan masing-masing sebagian dari usaha pencapaian tujuan.
4. Membantu menyelesaikan masalah-masalah baik di hadapi secara perorangan maupun kelompok, dengan memberikan petunjuk-petunjuk dalam mengatasinya sehingga berkembang kesediaan untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri.<sup>9</sup>

Dalam kaitannya dengan madrasah, Kepala Madrasah sebagai leader pada sebuah madrasah mempunyai tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang besar, bukan hanya sekedar sebagai pengatur atau pemimpin tertinggi dalam madrasah saja, tetapi mempunyai peran dan fungsi yang signifikan dalam memajukan madrasah.

---

<sup>8</sup>*Ibid*, hlm. 41-42

<sup>9</sup>Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Haji Masagung, hlm. 83




## B. Kepemimpinan Demokratis

### 1. Teori Kepemimpinan Demokratis

- a. Tipe/gaya kepemimpinan demokratis menurut G.R. Terry, bahwa kepemimpinan yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.<sup>10</sup>

- b. Tipe/gaya kepemimpinan demokratis menurut Kurt Lewin



Kurt Lewin mengemukakan kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan. Hal ini agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan. Perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Baharuddin dan Umiaso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara teori dan praktek*, Yogyakarta, Ar Ruzz Media 2012, hlm. 56

<sup>11</sup> *Ibid*, hlm. 57

c. Tipe/gaya kepemimpinan demokratis menurut Sudarwan Danim mengemukakan kepemimpinan dmokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi keompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai.<sup>12</sup> Dengan demikian, dalam tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberi kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap anggota kelompok tidak saja diberikan kesempatan aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi ini memungkinkan setiap orang siap dipromosikan dalam pengembangan karir untuk dipromosikan menduduki jabatan pemimpin secara berjenjang, bila mana terjadi kekosongan karena pensiun, mutasi, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain.<sup>13</sup> Sehingga hal ini berpengaruh juga pada kesejahteraan anggota. Kepemimpinan demokratis bersifat ramah tamah dalam komunikasi, dan selalu bersedia menolong atau melayani bawahannya, dengan memberi nasehat, serta petunjuk jika dibutuhkan. Ia menginginkan supaya guru-gurunya mau meningkatkan kualitas pendidikannya, pandai bergaul dimasyarakat, maju dan mencapai kesuksesan dalam usaha mereka masing-masing. Dibawah kepemimpinannya guru-guru bekerja dengan suka

---

<sup>12</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, hlm. 213

<sup>13</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Op-Cit*, hlm. 441

cita untuk memajukan pendidikan sekolahnya. Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah disepakati dan ditetapkan bersama. Akhirnya terciptalah suasana disiplin, kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan dan melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab.<sup>14</sup>

## 2. Pengertian Kepemimpinan Demokratis

Istilah kepemimpinan mempunyai banyak batasan. Untuk memperoleh gambaran yang sederhana, tentang kepemimpinan perlu dihubungkan dengan pengalaman praktis, yang penuh dirasakan di dalam proses kehidupan kelompok sehari-hari. Proses kepemimpinan seseorang dapat muncul dalam bentuk mempengaruhi para guru agar mau melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan pendidikan di madrasah. Ini merupakan wujud tindakan-tindakan yang dapat dikategorikan sebagai proses kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok.<sup>15</sup>

Kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi sekolah. Jika diterapkan di dunia pendidikan, kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mengajak, mempengaruhi,

---

<sup>14</sup> Soekarto Indrachrudi, *Mengantar Bagaimana Mempimpin Sekolah yang Baik*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1993, hlm. 28

<sup>15</sup> Hendyatno Soetopo, *Perilaku Organisasi dan Praktik di bidang Pendidikan*, Bandung, PT Raja Rosda Karya, 2012, hlm. 210

menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang yang terlibat didalam pendidikan untuk mencapai tujuan.<sup>16</sup>

Dalam kegiatan menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk, tipe, atau gaya kepemimpinan yang dijalankan.

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin diwujudkan dalam bentuk *human relation* yang didasari prinsip saling menghargai dan saling menghormati. Pemimpin memandang orang lain sebagai subyek yang memiliki sifat-sifat manusiawi sebagaimana dirinya. Setiap orang dihargai dan dihormati sebagai manusia yang memiliki kemampuan, kemauan, kehendak, pikiran, minat dan perhatian, pendapat dan lain-lain yang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu, setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikut sertakannya dalam semua kegiatan organisasi. Keikutsertaan itu disesuaikan dengan posisi yang memiliki tanggung jawab dan wewenang serta tanggung jawab yang sama pentingnya bagi pencapaian tujuan bersama.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> *Ibid*, hlm. 211

<sup>17</sup> Hadari Nawawi, Administrasi Pendidikan, Gunung Agung Jakarta, 1983, hlm. 91-95



Pemimpin membagi tugas-tugas yang memungkinkan setiap anggota mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawabnya dalam memberi sumbangan kerja bagi pencapaian tujuan. Keputusan-keputusan dan perwujudannya dalam suasana berdisiplin merupakan hasil musyawarah dan mufakat sehingga tidak dirasakan sebagai paksaan. Setiap orang akan bekerja dengan sungguh-sungguh tanpa perasaan takut dan tertekan dengan penuh rasa tanggung jawab. Hukuman dan sanksi tidak dijadikan alat untuk memaksa seseorang bekerja dan dipergunakan bilamana sungguh-sungguh dipandang perlu.

Pemimpin demokratis dihormati dan disegani secara wajar, sehingga tercipta hubungan kerja yang positif dalam bentuk saling mengisi dan saling menunjang. Perintah atau intruksi diterima sebagai ajakan untuk berbuat sesuatu demi kepentingan bersama atau kelompok yang selalu dapat ditinjau kembali bilamana tidak efektif. Inisiatif atau kreativitas anggota dalam melaksanakan intruksi selalu didorong agar terwujud cara kerja yang efektif dalam pencapaian tujuan.<sup>18</sup>

Keberhasilan kepemimpinan sebenarnya akan lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor situasi, meliputi: karakteristik individu yang dipimpin, pekerjaan, lingkungan kerja, kebudayaan setempat, kepribadian kelompok, dan waktu yang dimiliki oleh sekolah.

Kepemimpinan yang berhasil adalah suatu proses kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan dari masing-masing situasi dan dapat memilih atau

---

<sup>18</sup> *Ibid.* hlm. 96

menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan situasi. Sebagai pemimpin kepala madrasah selalu berhadapan dengan faktor manusia yaitu guru, karyawan, siswa dan orang tua, yang merupakan unsur penting bagi kelangsungan madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu memahami kelompok-kelompok ini sebagai kelompok individu yang mempunyai ciri-ciri kepribadian yang berbeda-beda. Agar dapat menentukan kadar perilaku kepemimpinan efektif yang dibutuhkan yaitu “direktif dan suportif” dari kepala madrasah. Hendyat Soetopo mengatakan pemimpin demokratis adalah seorang pemimpin yang selalu mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil suatu keputusan.<sup>19</sup>

Hadari Nawawi berpendapat kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi.<sup>20</sup>

Menurut Sudarwan Danim kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai.<sup>21</sup>

Menurut Didin Kurniawan dan Imam Machali, kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan

---

<sup>19</sup> Hendyatno Soetopo, *Op-Cit*, hlm. 215

<sup>20</sup> Hadari Nawawi, *Op-Cit*, hlm. 95

<sup>21</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit baru kelembaga akademik*, Jakarta, PT Bumi Aksara 2008, hlm. 213

penekanan rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik.<sup>22</sup>

Menurut Baharuddin dan Umiarso, gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya dimana seorang pemimpin berusaha membawa mereka yang dipimpin menuju ketujuan dan cita-cita dengan memberlakukan mereka sebagai seajar.<sup>23</sup> Menurut Abdul Aziz Wahab pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai dictator, melainkan sebagai pemimpin yang ditengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya.<sup>24</sup>

Dari beberapa pendapat diatas, penulis cenderung pada pendapat Sudarwan Danim bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai.

Kemampuan seseorang untuk mengajak, mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu dengan rasa tanggung jawab, nampak dalam proses membimbing yang terjadi

---

<sup>22</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, hlm. 305

<sup>23</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktik*, Yogyakarta, Ar-ruzz Media 2012, hlm. 57

<sup>24</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung, Alfabeta 2011, hlm. 135

dalam hubungan antar manusia dengan manusia lain, baik antara satu individu dengan individu yang lain maupun antara individu dengan kelompok.

Dalam hubungan dengan misi pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.

### **3. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis antara lain :**

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi.
- b. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksanaan dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.<sup>25</sup>

Adapun Indikator kepemimpinan Demokratis yang telah disesuaikan dengan ciri-ciri diantaranya sebagai berikut :

- a. Keputusan dibuat bersama  
Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahannya untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.
- b. Menghargai potensi setiap bawahannya  
Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-

---

<sup>25</sup> Sudarwan Danim, *Op-Cit*, hlm. 213-214

masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.

c. Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan

Mendapat kritikan, saran/pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian, akan ada kecendrungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.

d. Melakukan kerjasama dengan bawahannya

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.<sup>26</sup>

Fungsi kependidikan menunjukkan kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat agar mau berbuat sesuatu guna melaksanakan program-program pendidikan di sekolah.

Soekarto Indrachrudi mengatakan bahwa untuk memungkinkan tercapainya tujuan kepemimpinan pendidikan di sekolah, pada pokoknya kepala sekolah melakukan fungsi-fungsi sebagai berikut :

a. Memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskannya supaya anggota dapat bekerja sama mencapai tujuan itu.

---

<sup>26</sup> Ariani, Novi. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja Karyawan*, 2015, Skripsi Administrasi Perkantoran FIS UNM, hlm. 10



- b. Memberi dorongan kepada anggota kelompok untuk menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik. Kepemimpinan harus cocok dengan situasi yang nyata sebab kepemimpinan yang efektif dalam suatu demokrasi bergantung pada interaksi antara anggota dalam situasi itu. Saran-saran positif yang akan diberikan oleh anggota akan membantu pemimpin dalam hal membawa anggota dalam mencapai tujuan bersama.
- c. Membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan sehat.
- d. Menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok.
- e. Memberi dorongan kepada setiap anggota kelompok untuk melahirkan perasaan dan pikirannya dan memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
- f. Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas, sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.<sup>27</sup>

Kemampuan seorang pemimpin didalam mempengaruhi orang lain harus didukung oleh kelebihan-kelebihan yang dimiliki seorang pemimpin, baik yang berkaitan dengan sifat kepribadian maupun yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Peningkatan mutu madrasah memerlukan perubahan kultur organisasi. Suatu perubahan yang mendasar tentang bagaimana individu-individu dan kelompok memahami pekerjaan dan perannya dalam organisasi sekolah. Kultur madrasah terutama dihasilkan oleh kepemimpinan kepala madrasah. Kepala

---

<sup>27</sup> Soekarno Indrafachrudi, *Op-Cit*, hlm. 14-15

madrasah harus memahami bahwa madrasah sebagai suatu organik, sehingga mampu berperan sebagai pemimpin dibanding sebagai manajer.

Sebagai Leader kepala madrasah harus :

1. Lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa.
2. Lebih bersandar kepada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau surat keputusan.
3. Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut.
4. Senantiasa menunjukan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukan bahwa ia tahu sesuatu.
5. Senantiasa mengembangkan suasana antusias, bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan.
6. Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada pihak lain.
7. Bekerja dengan penuh kesungguhan, bukannya ogah-ogahan karena serba kekurangan.<sup>28</sup>

Kepala madrasah harus mampu mengarahkan orang lain tanpa merasa digurui, menggerakkan orang lain tanpa merasa diperintah, berupaya mencapai tujuan madrasah sebagaimana berupaya mencapai tujuan sendiri.

Pemimpin yang berprinsip lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau surat keputusan dan senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut, sehingga akan memancarkan sikap optimis,

---

<sup>28</sup> Ahmad Rojikun dan Namaluddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta, PT Lista Fariska Putra, hlm. 66

positif dan bergairah. Semangatnya antusias, penuh harapan, dan meyakinkan sehingga menumbuhkan rasa kebersamaan yang tinggi pada orang lain untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan atau ditargetkan.

Tead dalam buku Soekarto Indrafahrudi mengungkapkan bahwa faktor yang mendukung keberhasilan seorang pemimpin (kepala madrasah/sekolah) dalam memimpin pendidikan meliputi :

1. Memiliki kesehatan jasmani dan rohaniah yang baik
2. Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai
3. Bersemangat
4. Jujur
5. Cakap dalam memberi bimbingan
6. Cepat dan bijaksana dalam mengambil keputusan
7. Cerdas
8. Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya<sup>29</sup>

Dengan kondisi fisik dan mental diatas, seorang kepala madrasah diharapkan mampu mengemban amanat organisasi yang dipimpinnya sehingga tujuan organisasi tercapai dengan meningkatnya kualitas dan kuantitas secara efektif dan efisien.

---

<sup>29</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Op-Cit*, hlm. 30

Dalam buku edaran Manajemen Madrasah Aliyah yang diterbitkan oleh Departement Agama menyebutkan seorang kepala madrasah harus memiliki prasyarat kemampuan kepemimpinan yang meliputi :

1. Karakter dan moral yang sesuai dengan ajaran agama
2. Semangat dan kemampuan intelektual
3. Kematangan dan penyesuaian emosi
4. Kematangan dan kemampuan sosial
5. Kemampuan memimpin
6. Kemampuan mendidik dan mengajar
7. Kesehatan dan menampakkan jasmaniah<sup>30</sup>

Dengan karakter, moral, semangat, dan kematangan emosi kepala madrasah diharapkan mampu mengemban amanat organisasi yang dipimpinnya sehingga tujuan organisasi tercapai.

Adapun Indikator umum dari praktek manajemen yang baik dan diharapkan dari sistem kepemimpinan madrasah yang efektif ialah :

- a. Mempunyai visi dan misi yang jelas.
- b. Mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik dan berani mengambil inisiatif untuk memajukan madrasah.
- c. Mampu mengkondisikan kinerja dan sistem pengorganisasian madrasah secara lebih baik.
- d. Mampu membangun kerjasama dan kemitraan dengan masyarakat dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan madrasah.

---

<sup>30</sup>Tim Penyusun *Manajemen Madrasah Aliyah* buku edaran Departement Agama, 1998, hlm.

- e. Mampu menjalankan kepemimpinan secara partisipatoris, delegatif, dan komunikatif.
- f. Mampu mengkondisikan efektivitas program dan kegiatan madrasah, terutama yang terkait dengan pendanaan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang “mencari sumber” bukan “menerima sumber”.<sup>31</sup>

Kepala madrasah yang layak dikatakan sukses mengelola madrasah, minimal apabila ia memiliki kecakapan dalam lima hal meliputi :

- 1. Cakap memenuhi kebutuhan manajemen madrasah.
- 2. Cakap menciptakan iklim yang positif.
- 3. Cakap mempengaruhi sikap dan keyakinan dirinya dan orang lain untuk melakukan perubahan.
- 4. Cakap menggunakan model perencanaan peningkatan madrasah yang strategis.<sup>32</sup>



Dengan memperhatikan uraian diatas, penulis berpendapat bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin sekaligus manajer yang demokratis harus bertakwa kepada Allah SWT, berwibawa, berjiwa besar, kreatif, inovatif, konstruktif, bijaksana, bersikap wajar, disiplin, sehat jasmani dan rohani, jujur, memiliki pengetahuan yang luas, ramah dan bertanggung jawab.

---

<sup>31</sup> Ahmad Rojikun dan Namaluddin, *Op-Cit*, hlm. 81

<sup>32</sup> *Ibid.* hlm. 82



## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin Syamsul. 2012. *Leadership dan seni Kepemimpinan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Daruyanto. 2010. *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta.
- Departement Agama RI. 2012. *Al-Quran Tajwid dan Terjemahan*, Surabaya, Fajar Mulya.
- E. Mulyasa. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah, konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- H. B. Sutopo. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Hadi Sutrisno. 2004. *Metode Research*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta, Ed. II.
- Herabudin. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Hidayat, Ara dan Imam Machali, 2012. *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta : Kaukahu.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Gita Media Press.
- Kartono Kartini. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Lexij. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Narbuko Cholid dan Acmadi Abu. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Purwanto Ngalim. 2006. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung.
- Rivai, Veithzal, 2004. *Kiat Memimpin dalam Abad ke 21*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang P, 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta : PT Rineka Cipta

- S. Nasution, 2006. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, Jakarta: Bumi Aksara.Cet. 3
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung : Alfabeta.
- Suprayogo Imam dan Tabroni. 2003. *Metode Penelitian Sosial dan Agama*. Bandung : Remaja Rosda Karya, Cet.2.
- Suryabrata Suryadi. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta : Raja Grafindo Persada, cet III
- Tim Dosen Administrasi UPI, 2013, *Manajemen Pendidikan*, Bandung : Alfabeta.
- Wahjosumidjo. 2017. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Penegasan Judul

Skripsi ini berjudul: Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Di Ma Mathla'ul Anwar Kabupaten Pesawaran. Agar tercapai persepsi yang sama antara penulis dengan pembaca sehingga mendapatkan kesatuan pengertian dan menghindari kesalahpahaman, maka penulis akan memberikan penjelasan judul secara singkat sebagai berikut :

#### 1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu kepribadian seseorang yang memberikan pengaruh tertentu sehingga sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendaki.<sup>1</sup>

#### 2. Demokratis

Kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung, 2006, hlm. 26.

<sup>2</sup>Rivai, Veithal dkk, *pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi*, Rajawali Pres, Jakarta, 2014, hlm. 267.

### 3. Kepala Madrasah Aliyah Mathlaul Anwar

Kepala madrasah menurut Daruyanto bahwa "Kepala Madrasah adalah personil Madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan madrasah".<sup>3</sup> Sedangkan menurut pemerhati masalah pendidikan, Engkos mulyasa kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.<sup>4</sup>

Jadi yang dimaksud dengan kepala madrasah adalah personil madrasah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan madrasah dan berperan menjadikan madrasah yang dipimpinnya lebih baik dan lebih berkualitas.

#### **B. Alasan Memilih Judul**

Adapun alasan yang mendasari dalam pemilihan judul "Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Di MA Mathla'ul Anwar Kab. Pesawaran", antara lain:

1. Pemimpin dengan gaya ini tidak akan merasa paling tinggi dan benar daripada bawahannya. Pemimpin dengan gaya demokratis akan senang apabila mendapat evaluasi dari bawahannya mengenai gaya kepemimpinannya.
2. Kepala madrasah memegang posisi penting dalam sebuah lembaga pendidikan. Tercapai atau tidaknya tujuan lembaga sekolah akan sangat tergantung pada profesionalisme yang dimiliki kepala sekolah dalam mengelola segala potensi yang ada disekolah.

---

<sup>3</sup>Daruyanto, H,M, *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Cet 2, 2001, hlm. 80

<sup>4</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Remaja Rosda Karya, Cet 4, Bandung, 2004, hlm. 24





Dalam suatu organisasi tentunya dibutuhkan seseorang yang bisa mengelola dan mengendalikan organisasi tersebut untuk mencapai suatu tujuan, seseorang itu disebut pemimpin. Pemimpin harus memiliki skill, pengalaman berorganisasi, selain memiliki skill yang baik, tentunya kepribadian dan perilakunya pun menentukan iklim organisasi didalamnya. Pemimpin merupakan orang yang menjadi panutan bagi bawahan-bawahannya, segala yang ada pada diri pemimpin akan menjadi sorotan atau perhatian orang-orang sekitarnya.

Dari kata pemimpin itulah kemudian muncul istilah kepemimpinan. Sebagaimana tujuan Allah SWT menciptakan manusia dimuka bumi ini sebagai pemimpin (khalifah), firman Allah SWT dalam surah Al-Baqarah ayat 30:

وَاذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأِ كِتَابِي - لِي فِي رُضٍ لَيْفَةً وَقَالَ تَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَسَنُفِكُ  
 ا مَاءً وَنَحْنُ بِحَمْدِكَ وَتُقَدِّسُ - قَالَ اِنِّي لَمْ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya : *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (Q.S Al Baqarah : 30)*

Masalah kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah umat manusia, untuk itu kepemimpinan membutuhkan namanya manusia, apakah orang-orang dalam

masyarakat atau suatu lembaga/organisasi tentu tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik tanpa adanya seorang pemimpin.<sup>5</sup>

Kepemimpinan dalam hal penting organisasi, suatu organisasi memiliki kompleksitas, baik barang/jasa maupun ide, menghadapi berbagai perubahan senantiasa melingkupi setiap saat, menghadapi berbagai karakteristik personel yang dapat mengembangkan maupun melemahkan. Hal ini menjadi alasan diperlukannya orang yang tampil mengatur, memberi pengaruh, menata, mendamaikan, memberi penyejuk, dan dapat menetapkan tujuan yang tepat saat anggota tersesat atau kebingungan menetapkan arah. Disinilah diperlukan pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya.

Pada hakikatnya setiap manusia adalah seorang pemimpin, karena manusia sebagai pemimpin maka setiap tindakannya akan dipertanggung jawabkan. Manusia sebagai pemimpin minimal bisa memimpin dirinya sendiri. Apabila suatu organisasi tidak ada seorang pemimpin, maka organisasi tersebut tidak akan berjalan baik, karena tidak terarah dan tidak jelas siapa yang mengatur setiap kebijakan atau pekerjaan kelompoknya. Pemimpin diibaratkan sebagai seorang supir bus yang menentukan kemana bus akan dibawa, sama halnya dengan pemimpin, dalam setiap organisasi yang menentukan kemana visi dan misi akan dibawa adalah pemimpin. Oleh karena itu, dibutuhkan seorang pemimpin untuk mengatur dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.

---

<sup>5</sup> Haris Budiman, "Kepemimpinan Visioner dalam Perspektif Islam" Al Idarah: Jurnal Kependidikan Vol 7. No. 1 (Tahun 2017). hlm. 39-40

Kepemimpinan adalah salah satu kekuatan paling penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin.

Berbagai perubahan masyarakat, dan krisis multidimensi yang telah lama melanda Indonesia menyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin ideal yang memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dalam berbagai bidang kehidupan banyak ditemui pemimpin-pemimpin pendidikan karbitan atau amatiran yang tidak memiliki visi dan misi yang jelas tentang lembaga pendidikan atau sekolah yang dipimpinnya. Kondisi seperti ini telah mengakibatkan buruknya iklim dan budaya sekolah, bahkan telah menimbulkan banyak konflik negatif dan stress para bawahan yang dipimpinnya. Hal ini tentu saja perlu penanganan yang serius, karena kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun sekolah yang efektif.<sup>6</sup>

Kepemimpinan merupakan topik menarik untuk dikaji. Oleh karena itu, sampai saat ini terus dipelajari dan diteliti. Kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari sebuah kekuasaan karena tanpa sebuah kekuasaan, pemimpin tidak memiliki kewenangan dalam mempengaruhi orang lain atau bawahan sebagaimana peran kepala sekolah dalam mengelola sebuah lembaga pendidikan yang ia pimpin. Oleh

---

<sup>6</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta, Bumi Aksara, 2012, hlm.

karena itu, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun kelompok. Sehingga para guru bisa meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugas, dan merasa memiliki tanggung jawab yang harus mereka laksanakan. Agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin secara efektif dan lancar, perlu memperhatikan beberapa faktor yang mendukung kepemimpinannya. Faktor-faktor yang mendukung kepemimpinan adalah (1) komunikasi, (2) kepribadian, (3) keteladanan, (4) tindakan, (5) memfasilitasi. Kelima faktor inilah yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan secara baik oleh kepala sekolah jika ingin sukses dalam memimpin.

Begitupun dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah merupakan sosok pemimpin di dalam lembaga pendidikan. Segala kegiatan pendidikan baik kegiatan manajerial dan akademis, kepala sekolah berperan mengawasi dan mengontrol kinerja para guru, memperhatikan tugas-tugas guru dan staf. Gaya kepemimpinan menjadi suatu stimulus bagi para guru dan staf untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik, apabila tercipta iklim organisasi yang baik didalam sekolah. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas jalannya sekolah dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Daruyanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Rineka Cipta, 2010, hlm. 80

Maka dari itu, gaya dari seorang pimpinan dalam memimpin mempengaruhi kepengikutan anggotanya akan menciptakan suatu iklim organisasi dan mempengaruhi kinerja dari bawahan atau anggotanya. Untuk itu, gaya memimpin seseorang dalam suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap suatu organisasi, termasuk dalam organisasi pendidikan yaitu sekolah pemimpin memiliki berbagai macam tipe kepemimpinan. Sesuai dengan situasi sekarang dimana kita berada ditengah-tengah perjuangan menuju kesuksesan tujuan pendidikan tidak lepas dan sangat membutuhkan tipe-tipe pemimpin.

Di MA Mathla'ul Anwar Kab. Pesawaran ini, penulis melihat keadaan sekolah yang semakin menunjukkan eksistensinya dalam berbagai bidang, walaupun sempat berkali-kali ganti kepala sekolah. Sekolah ini juga memiliki banyak kelebihan diantara sekolah-sekolah yang ada di sekitarnya. Diantaranya adalah, diraihnya beberapa prestasi baik di bidang akademik maupun non akademik.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada para dewan guru untuk memberikan masukan atau saran, namun tidak di pungkiri juga dalam kepemimpinannya masih ada kelemahan karena kurang maksimalnya guru dan staf dalam menjalankan tugas dan dalam memerintahkan bawahannya.

Peran kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan suatu sekolah. Berkembang atau tidaknya suatu sekolah berada ditangan kepala sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu membantu guru dan staf dalam memahami visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan bersama. Kepala sekolah juga harus memberikan

kesempatan pada guru untuk berpendapat atau memberikan saran dan menetapkan tujuan sesuai dengan kesepakatan bersama.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus bisa menciptakan dorongan dan percaya diri kepada guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, kepala sekolah harus memberikan bimbingan dan arahan kepada guru untuk kemajuan sekolah dalam mencapai tujuan. Maka, diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menciptakan iklim organisasi yang baik didalam sekolah.

Gaya kepemimpinan yang negatif, dampaknya ke depan seperti yang kita lihat dan yang terjadi banyak gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan kondisi suatu organisasi. Namun tidak sedikit pula sekolah yang mengalami kemunduran karena gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah tidak sesuai dengan keadaan atau kondisi sekolah.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan demokratis adalah terlalu bebas dan terbuka. Kelemahan dari kepemimpinan yang otokratis ialah terlalu menekan bawahan-bawahannya, kelemahan dari Laissez faire ia terlalu apatis terhadap lingkungan, sedangkan yang terakhir gaya kepemimpinan demokratis adalah terbuka tetapi ada aturan yang harus dipatuhi.

**Tabel 1**  
**Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MA Mathlaul Anwar**  
**Kab. Pesawaran**

No	Indikator Kepemimpinan Demokratis	Skala Penilaian	
		Terlaksana	Belum Terlaksana
1	Menerima Saran dan Pendapat	✓	
2	Mengutamakan kerjasama	✓	
3	Melakukan koordinasi pekerjaan		✓
4	Memberikan stimulasi		✓
5	Mengikutsertakan dalam memecahkan masalah	✓	
6	Memberikan informasi pekerjaan		✓

*Sumber: Hasil Prasurvey di MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran*

Persoalan pemimpin memang sangat menarik untuk dikaji sehingga berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk menelitinya dan diangkat dalam skripsi dengan judul **“KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA MADRASAH DI MA MATHLA’UL ANWAR KABUPATEN PESAWARAN”**.

#### **D. Fokus Masalah**

Berdasarkan Latar Belakang Masalah diatas, maka penulis memfokuskan penelitian ini pada Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran.



### **E. Sub Fokus**

Sub fokus penelitian ini adalah :

- a. Menerima saran dan pendapat dari bawahan
- b. Mengutamakan kerjasama
- c. Melakukan koordinasi dengan bawahan
- d. Memberikan stimulasi pekerjaan
- e. Mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah
- f. Memberikan informasi tentang pekerjaan dan tanggung jawab

### **F. Rumusan Masalah**

Dari Sub Fokus diatas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana menerima saran dan pendapat dari bawahan?
- b. Bagaimana mengutamakan kerjasama?
- c. Bagaimana melakukan koordinasi pekerjaan?
- d. Bagaimana memberikan stimulasi pekerjaan?
- e. Bagaimana mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah?
- f. Bagaimana memberikan informasi tentang pekerjaan dan tanggung jawab?

### **G. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ialah, untuk mengetahui bagaimana Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MA Mathla'ul Anwar Kab. Pesawaran.

## **H. Manfaat Penelitian**

1. Hasil penelitian ini diharapkan menambah wawasan penulis pribadi mengenai kepemimpinan kepala madrasah.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran khususnya bagi kepala sekolah/madrasah.
3. Memberikan masukan bagi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan khususnya mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah/madrasah.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kepemimpinan Kepala Madrasah**

##### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Pemimpin ialah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain secara etimologi istilah “kepemimpinan” berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata *pimpin* lahir kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing dan menuntun.<sup>8</sup>

Kata “memimpin” mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan. Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan, pemimpin tidak berdiri disamping, melainkan mereka memberikan dorongan dan memacu, berdiri di depan yang memberikan kemudahan untuk kemajuan serta memberikan inspirasi organisasi dalam mencapai tujuan.<sup>9</sup>

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi atau mengarahkan orang dengan cara

---

<sup>8</sup>Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2016, hlm. 288

<sup>9</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2005, hlm. 104

kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.<sup>10</sup>

Menurut Fred E. Fiedler yang dikutip oleh Ngalim Purwanto didalam bukunya yang berjudul *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* pemimpin adalah individu didalam kelompok yang memberikan tugas-tugas pengarahan dan pengoordinasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok.<sup>11</sup> Adapun Kartini Kartono dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan* mengemukakan definisi dari berbagai ahli, antara lain :

1. Menurut George R. Terry menyatakan, kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan kelompok.
2. Menurut Ordway Tead mengemukakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang di inginkan.
3. Howard H. Hoyt mengatakan kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.<sup>12</sup>

Sedangkan menurut Mohammad Karim didalam bukunya yang berjudul *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, kepemimpinan adalah proses perilaku untuk memenangkan hati, pikiran, emosi dan perilaku orang lain

---

<sup>10</sup>Feska Ajepri, "Kepemimpinan Efektif dalam Manajemen Berbasis Sekolah" Al Idarah: Jurnal Kependidikan Vol. 6. No. 2 (Tahun 2016) hlm. 136

<sup>11</sup>M. Ngalim Purwanto, *Op-Cit*, hlm. 27

<sup>12</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2004, hlm. 57

untuk berkontribusi terhadap terwujudnya visi.<sup>13</sup> Tetapi, pada umumnya definisi tentang kepemimpinan akan selalu dikaitkan dengan perilaku memengaruhi orang lain. Dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses interaksi sosial untuk mempengaruhi. Teknisnya adalah mempengaruhi bagian-bagian dalam organisasi. Dalam hal ini berupa perilaku yang sengaja dijalankan oleh seseorang untuk menstruktur aktivitas, pekerjaan dan cara-cara berhubungan di dalam sebuah kelompok/organisasi/lembaga, termasuk lembaga pendidikan dalam rangka mencapai tujuan yang di inginkan.<sup>14</sup>

Wahjosumidjo dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* mengemukakan, kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan suatu proses belajar-mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam praktik organisasi

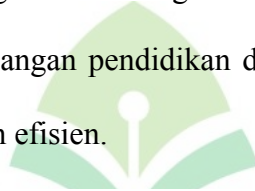
---

<sup>13</sup>Mohammad Karim, *Op-Cit*, hlm. 13

<sup>14</sup> *Ibid*, hlm. 14

kata memimpin, mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan dan sebagainya.<sup>15</sup>

Sehubungan dengan konteks kepemimpinan kepala madrasah, dapat disimpulkan kepemimpinan kepala madrasah adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar setiap kegiatan berjalan dengan efektif dan efisien.



## **2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Dalam kehidupan berorganisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Ada beberapa tugas dan fungsi kepemimpinan menurut beberapa para ahli, adalah sebagai berikut :

### **a. Menurut James A. F. Stoner**

Agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempunyai dua fungsi pokok yaitu:

#### *1) Task related or Problem Solvingfunction*

Pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.

---

<sup>15</sup>Wahjosumidjo, *Op-Cit*, hlm. 83

## 2) *Group Maintenance Function or Social Function*


Pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, memimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok.<sup>16</sup>

### b. Menurut Selznick

Menurutnya ada tiga macam tugas penting seseorang pemimpin, yaitu :

- 1) Mendefinisikan misi dan peranan organisasi
- 2) Mempertahankan keutuhan organisasi
- 3) Mengendalikan konflik internal yang terjadi dalam organisasi<sup>17</sup>

Menurut Hadari Nawawi, fungsi kepemimpinan pendidikan adalah :

- 
1. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok sebagai usaha mengumpulkan data atau bahan dari anggota kelompok dalam menetapkan keputusan yang mampu memenuhi aspirasi di dalam kelompok.
  2. Mengembangkan suasana kerjasama yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin sehingga timbul kepercayaan pada dirinya sendiri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
  3. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat dengan sikap menghargai sehingga timbul perasaan ikut terlibat dalam kegiatan kelompok dan tumbuh perasaan tanggung jawab atas terwujudnya pekerjaan masing-masing sebagian dari usaha pencapaian tujuan.
  4. Membantu menyelesaikan masalah-masalah baik di hadapi secara perorangan maupun kelompok, dengan memberikan petunjuk-petunjuk

---

<sup>16</sup> *Ibid*, hlm. 40

<sup>17</sup> *Ibid*, hlm. 41-42



dalam mengatasinya sehingga berkembang kesedian untuk memecahkannya dengan kemampuan sendiri.<sup>18</sup>

Dalam kaitannya dengan madrasah, Kepala Madrasah sebagai leader pada sebuah madrasah mempunyai tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang besar, bukan hanya sekedar sebagai pengatur atau pemimpin tertinggi dalam madrasah saja, tetapi mempunyai peran dan fungsi yang signifikan dalam memajukan madrasah.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepala Madrasah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Meskipun sebagai guru yang mendapat tugas tambahan Kepala Madrasah merupakan orang yang paling bertanggung jawab terhadap aplikasi prinsip-prinsip administrasi pendidikan yang inovatif di sekolah.<sup>19</sup>

### **3. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Thoha gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.<sup>20</sup>

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar

---

<sup>18</sup>Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Haji Masagung, hlm. 83

<sup>19</sup>Sri Purwanti Nasution, "Peran Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru" *Al Idarah: Jurnal Kependidikan* Vol. 6. No. 2 (Tahun 2016) hlm. 197

<sup>20</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung, Remaja Rosda karya, 2003, hlm. 108

sasaran organisasi tercapai. Dalam pengertian lain, gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang sering disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dan falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.<sup>21</sup>

Terdapat beberapa gaya kepemimpinan sering juga disebut dengan tipe kepemimpinan, yaitu ;

a. Tipe Karismatik

Tipe karismatik ini memiliki kekuasaan energi, daya tarik yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain. Sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya, mengapa seseorang itu mempunyai kekuasaan gaib dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia yang maha kuasa. Dia hanya memiliki inspirasi,

---

<sup>21</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta, 2012, hlm. 82-83

keberanian, teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar.<sup>22</sup>

b. Tipe Paternalistis

Yaitu tipe kepemimpinan kebapakan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut :

- 1) Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa, atau anak-anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- 2) Dia bersikap terlalu melindungi
- 3) Jarang dia memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri.
- 4) Dia hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.
- 5) Dia hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikutnya untuk mengembangkan imajinasi dan kreativitas mereka sendiri.
- 6) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.<sup>23</sup>

c. Tipe Militeristis

Tipe ini bersifat kemiliteran, namun hanya gaya luarnya saja yang mencontoh militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Tetapi kepemimpinan ini berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer. Sifat-sifat pemimpin yang militeristis antara lain ialah :

- 1) Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya keras, sangat otoriter, kaku dan sering kali kurang bijaksana.
- 2) Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan.

---

<sup>22</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, Rajawali Pers, 2010, hlm. 81

<sup>23</sup> *Ibid*, hlm. 81-82

- 3) Sangat menyenangkan formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran berlebihan.
- 4) Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya.
- 5) Tidak menghendaki saran, usulan, sugesti, dan kritik dari bawahannya.
- 6) Komunikasi hanya berlangsung searah saja.<sup>24</sup>

d. Tipe Otokratis

Kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipenuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Dia berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.<sup>25</sup>

Tipe ini disebut juga tipe kepemimpinan authoritarian. Baginya pemimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Batasan kekuasaan dari pemimpin otoriter hanya dibatasi oleh undang-undang. Bawahan hanya bersifat pembantu, kewajiban bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankan perintah dan tidak boleh membantah atau mengajukan saran, mereka harus patuh dan setia kepada pemimpin secara mutlak.<sup>26</sup>

Bagi pemimpin otoriter, partisipasi anggota tidak dikehendaki karena tugas-tugas dan prosedur-prosedur di diktakan oleh pemimpin. Pemimpin akan

---

<sup>24</sup> *Ibid*, hlm. 82-83

<sup>25</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, Rajawali Pres, 2010, hlm. 83

<sup>26</sup> Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, Bandung, Pustaka Setia, 2010, hlm. 61-62

mengeksploitasi rasa ketergantungan pengikut-pengikutnya dan berusaha untuk membina kendali penuh. Dalam proses membuat keputusan, pemimpin secara individual mengarahkan dan mendominasi anggota kelompok dan ia langsung mengambil keputusan.<sup>27</sup>

Seorang pemimpin yang otokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut :

- 1) Menganggap organisasi milik pribadi.
- 2) Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- 5) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya.
- 6) Dalam tindakan penggerakkan sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur pemaksaan.<sup>28</sup>

Seorang pemimpin yang otokratis menurut Sondang P. Siagian “cenderung menganut nilai organisasi yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk mencapai tujuannya”.<sup>29</sup>

Kepala sekolah yang otoriter berkeyakinan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab atas segala sesuatu, menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa, dan paling mengetahui berbagai hal. Kepala sekolah otoriter biasanya tidak terbuka tidak mau menerima kritik, dan tidak mau membuka jalan untuk berinteraksi dengan tenaga kependidikan. Ia hanya memberikan intruksi

---

<sup>27</sup> Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung, Pustaka Setia, 2009, hlm. 221-222

<sup>28</sup> Syamsul Arifin, *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan*, Jakarta, Mitra Wacana Media, 2012, hlm. 89

<sup>29</sup> Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, Jakarta, PT Rineka Cipta, 2003, cet. 5, hlm. 31-33

tentang apa yang harus dikerjakan serta dalam menanamkan disiplin cenderung menggunakan paksaan dan hukuman.<sup>30</sup>

Jadi gaya kepemimpinan otoriter menganggap bahwa dirinyalah yang paling berkuasa, segala keputusan berada ditangannya, dan tidak membuka diri untuk berinteraksi dengan guru. Ia hanya menginformasikan tentang tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh guru. Dalam menerapkan kedisiplinan pun ia menggunakan paksaan dan hukuman.

e. Tipe Laissez Faire

Pada tipe kepemimpinan laissez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin, ketua dewan, komandan atau kepala biasanya diperoleh melalui pengoyokan, suapan atau nepotisme.<sup>31</sup>

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya. Dia membiarkan bawahannya berbuat sekehendaknya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan

---

<sup>30</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, PT Remaja Rosda Karya, 2006, cet, 8, hlm. 269-271

<sup>31</sup>Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta, 2012, hlm. 84

bawahannya. Pembagian tugas dan kerjasama diserahkan sepenuhnya kepada bawahannya tanpa petunjuk atau saran-saran dari pemimpin.<sup>32</sup>

Seorang pemimpin yang *laissez faire* melihat perannya sebagai polisi lalu lintas. Dengan anggapan bahwa para anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada peraturang permainan yang berlaku, dan ia cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.<sup>33</sup>

Kepemimpinan *laissez faire* juga disebut sebagai kepemimpinan liberal, merupakan suatu pola pengabaian sehingga pemimpin berusaha menghindari tanggung jawab terhadap pengikutnya. Dalam proses pengambilan keputusan pemimpin tidak mengarahkan dan memberikan perintah kepada para pengikutnya menentukan sendiri. Ia bisa jadi hanya mengamati dan memperhatikan tanpa berpartisipasi langsung. Seorang pemimpin yang liberal menyebabkan para pengikutnya menjadi manusia yang penuh kreatif, dan dapat menentukan pilihannya masing-masing dalam mencapai tujuannya. Interaksi dalam kelompok yang dipimpin oleh pemimpin tipe ini tidak ada sama sekali karena ia menganut sikap yang tidak acuh terhadap pengikutnya dan menghindari tanggung jawab terhadap mereka.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup>Tim Dosen Administrasi UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2013, hlm. 126

<sup>33</sup>Sondang P.Siagian, *Teori dan Praktik Kepemimpinan*, Jakarta, Rineka Cipta, 2003, cet. 3, hlm. 38

<sup>34</sup>Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung, Pustaka Setia, 2009, hlm. 222



Kepala sekolah bersifat pasif, kegiatan yang akan dilakukan tidak ikut terlibat langsung dengan tenaga kependidikan, dan tidak mengambil inisiatif apapun. Kepala sekolah yang memiliki sifat *laissez faire* biasanya memposisikan dirinya sebagai penonton, meskipun ia berada di tengah-tengah para tenaga kependidikan dalam rapat sekolah, karena ia menganggap bahwa pemimpin jangan terlalu banyak mengemukakan pendapat agar tidak mengurangi hak dan kebebasan anggota.<sup>35</sup>

Ciri-ciri kepemimpinan *Laissez Faire* sebagai berikut :

- 1) Tidak yakin pada kemampuan sendiri.
- 2) Tidak berani menetapkan tujuan.
- 3) Tidak berani menanggung resiko.
- 4) Membatasi komunikasi dan hubungan kelompok.<sup>36</sup>

#### f. Tipe Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu selalu mengikut sertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin ditengah-tengah kelompoknya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya

---

<sup>35</sup>Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, PT Remaja Rosda Karya, cet. 8, 2006, hlm. 269-271

<sup>36</sup>Veithzal Rivai, *Kiat Pemimpin dalam abad ke-21*, Jakarta, Raja Grafindo Persada, 2004, cet. 1, hlm. 79

agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahanya ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.<sup>37</sup>

Kepemimpinan demokratis merupakan suatu pola yang memandang manusia mampu mengarahkan dirinya sendiri dan berusaha untuk memberikan kesempatan kepada anggota untuk tumbuh dan berkembang serta bertindak sendiri melalui partisipasinya dalam mengendalikan diri mereka sendiri dalam membuat keputusan. Pemimpin membimbing dan memberi kesempatan kepada kelompok untuk ikut serta mengambil bagian dalam proses pembuatan keputusan.

Pandangan seorang pemimpin yang demokratis terhadap orang lain lebih optimis dan positif dan tidak otoriter. Ia mendukung interaksi antara para anggota kelompok dengan cara memotivasi mereka untuk menentukan sendiri kebijaksanaan dan kegiatan kelompok.<sup>38</sup>

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam kepemimpinan demokratis, pemimpin memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para bawahannya.

---

<sup>37</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung, Remaja Rosda Karya, 2010, hlm. 50

<sup>38</sup>Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung, Pustaka Setia, 2009, hlm. 221

Dalam melaksanakan tugasnya, ia mau menerima, bahkan mengharapkan saran-saran dari kelompoknya. Ia mempunyai kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Ia selalu berusaha membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya dengan cara memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan.<sup>39</sup>

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person “person/individu” pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu maupun mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai *group developer*.<sup>40</sup>

Seorang pemimpin yang demokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut :

- 1) Dalam proses penggerakan bawahan melalui kritik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk termulia.

---

<sup>39</sup> Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, Bandung, Pustaka Setia, 2010, hlm. 63

<sup>40</sup> Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta, 2012, hlm. 85

- 2) Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya.
- 3) Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.
- 4) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan.
- 5) Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan dan kemudian dibandingkan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi tetap berani berbuat kesalahan.
- 6) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dia sendiri.
- 7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.<sup>41</sup>

Pemimpin ini memiliki sifat yang selalu bersedia menolong bawahannya, dengan memberikan arahan, nasihat, serta petunjuk. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan adanya pengambilan keputusan yang kopertif. Karna kepemimpinan ini selalu mengutamakan kerjasama dan kemampuan mengarahkan diri sendiri dan para bawahannya.

#### 4. Sifat-sifat Kepemimpinan Kepala Madrasah

Allah SWT berfirman dalam Al-Quran Surat An-nisa Ayat 58 yang berbunyi:

انْ يَمْزُكُمُ نُّوُّدَا اَمَّاتٍ اِلٰى هٰلِهَآ وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ نَ تَحْكُمُوْا لَعَدْلٍ اِنْ نِعِمَّا يَعْظُمُ بِهٖ اِنْ  
ا - كَانَ سَمِيْعًا بَصِيْرًا

Artinya : *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil.*

---

<sup>41</sup>Syamsul Arifin, *Leadership dan Seni Kepemimpinan*, Jakarta, Mitra Wacana Media, 2012, hlm. 92-93

*Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat. (QS. An-Nisa: 58)*

Banyak pendapat mengenai sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. A. Abduracman mengelompokkan sifat-sifat kepemimpinan menjadi 5 yaitu :

- a. Adil
- b. Suka melindungi
- c. Penuh inisiatif
- d. Penuh daya tarik
- e. Penuh kepercayaan pada diri sendiri<sup>42</sup>

Menurut Ordway Tead mengemukakan sepuluh sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu :

1. Berbadan sehat, kuat dan penuh energi

Hampir setiap pribadi pemimpin memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa yang tampaknya seperti tidak akan pernah habis. Hal ini ditambah dengan kekuatan-kekuatan mental berupa semangat juang, motivasi kerja, disiplin, kesabaran, keuletan, ketahanan batin, dan kemauan yang luar biasa untuk mengatasi semua permasalahan yang dihadapi.

2. Kesadaran akan tujuan dan arah

Memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan. Dia tahu persis kemana arah yang akan ditujunya, serta pasti memberikan kemanfaatan bagi diri sendiri maupun kelompok yang dipimpinnya. Tujuan tersebut harus didasari benar, menarik, dan sangat berguna bagi pemenuhan kebutuhan hidup bersama.

3. Antusiasme (semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar)

Pekerjaan yang dilakukan dengan tujuan yang akan dicapai harus sehat, berarti, bernilai, memberikan harapan-harapan yang menyenangkan, memberikan sukses, dan menimbulkan semangat. Semua ini

---

<sup>42</sup>*Ibid*, hlm. 53

membangkitkan antusiasme, optimisme, dan semangat besar pada pribadi pemimpin maupun para anggota kelompok.

4. Keramahan dan kecintaan

Keramahan seseorang pemimpin terhadap kelompoknya, maka akan membuat kelompoknya tidak merasa kaku, keramahan juga memberikan pengaruh mengajak, dan kesediaan untuk menerima pengaruh pemimpin untuk melakukan sesuatu secara bersama-sama. Rasa cinta, kasih sayang, simpati yang tulus terhadap kelompoknya akan membuat mereka senang, bahagia dan sejahtera.

5. Integritas (keutuhan, kejujuran, ketulusan hati)

Pemimpin harus bersifat terbuka, merasa utuh bersatu sejiwa dan seperasan dengan anak buahnya bahkan merasa senasib dan sepenanggungan dalam satu perjuangan yang sama. Karena itu dia bersedia memberikan pelayanan dan pengorbanan kepada para pengikutnya. Sedang kelompok yang dituntun menjadi semakin percaya dan menghormati pemimpinnya.

6. Penguasaan teknis

Memiliki kemahiran-kemahiran sosial untuk memimpin dan memberikan tuntunan yang tepat serta bijaksana. Terutama teknik untuk mengkoordinasikan tenaga manusia, agar tercapai maksimalisasi efektivitas kerja dan produktivitasnya.

7. Ketegasan dan pengambilan keputusan

Pemimpin yang berhasil itu pasti dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas, dan cepat, sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. Selanjutnya, dia mampu meyakinkan para anggotanya akan kebenaran keputusannya.

8. Kecerdasan

Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam waktu singkat.

9. Keterampilan mengajar

Pemimpin yang baik itu adalah seorang guru yang menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu. Disamping menuntun dan mendidik dia diharapkan juga menjadi pelaksana dalam mengadakan latihan-latihan, mengawasi

pekerjaan rutin setiap hari, dan menilai gagal atau suksesnya satu proses, ringkasnya pemimpin harus mampu menjadi manajer yang baik.

#### 10. Kepercayaan

Keberhasilan pemimpin pada umumnya selalu di dukung oleh kepercayaan anak buahnya. Yaitu kepercayaan bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif, dan diarahkan pada sasaran-sasaran yang benar.<sup>43</sup>

Menurut Wahjosumidjo, ciri-ciri atau karakter yang harus dimiliki kepala madrasah yaitu :

1. Kepribadian
2. Keahlian dasar
3. Pengalaman dan pengetahuan professional
4. Diklat dan keterampilan professional
5. Pengetahuan administrasi dan pengawasan kompetensi kepala madrasah.<sup>44</sup>

Dapat disimpulkan bahwa pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli mengenai sifat yang harus dimiliki oleh kepala madrasah pada dasarnya ada kesamaan, bahwa kepemimpinan bukan hanya memerlukan kesanggupan atau kemampuan saja, tetapi lebih-lebih lagi kemauan, sehat jasmani dan rohani, jujur, mempunyai ketulusan hati dan kesediaan dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin yang baik.

### 5. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Efektif

Upaya untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin itu antara lain dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas/mutu perilaku,

---

<sup>43</sup>Kartini Kartono, *Op-Cit*, hlm. 44-47


<sup>44</sup>Wahjosumidjo, *Op-Cit*, hlm. 110



yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melakukan proses pembelajaran dengan baik, lancar, proaktif.
2. Dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
5. Bekerja dengan tim manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.<sup>45</sup>

Indikator-indikator kepemimpinan kepala madrasah yang efektif sebagai berikut :

- 
1. Menerapkan kepemimpinan partisipatif terutama dalam proses pengambilan keputusan.
  2. Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis, lugas dan terbuka.
  3. Menyiapkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik dan warga madrasah lainnya.
  4. Menekankan kepada guru dan seluruh warga madrasah untuk memenuhi norma-norma pembelajaran dengan disiplin yang tinggi.
  5. Memantau kemajuan belajar peserta didik melalui guru sesering mungkin berdasarkan data prestasi belajar.
  6. Menyelenggarakan pertemuan secara aktif, berkala dan berkesinambungan dengan komite madrasah, guru dan warga madrasah lainnya mengenai topik-topik yang memerlukan perhatian.
  7. Membimbing dan mengarahkan guru dalam memecahkan masalah-masalah kerjanya, dan bersedia memberikan bantuan secara proporsional dan professional.

---

<sup>45</sup>E. Mulyasa, *Op-Cit*, hlm. 19

8. Mengalokasikan dana yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan program pembelajaran sesuai prioritas dan peruntukannya.
9. Melakukan berbagai kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung.
10. Memberikan dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik.
11. Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar madrasah.<sup>46</sup>

## **B. Kepemimpinan Demokratis**

### **1. Teori Kepemimpinan Demokratis**

- a. Tipe/gaya kepemimpinan demokratis menurut G.R. Terry, bahwa kepemimpinan yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.<sup>47</sup>

- b. Tipe/gaya kepemimpinan demokratis menurut Kurt Lewin

Kurt Lewin mengemukakan kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan. Hal ini agar setiap anggota turut bertanggung jawab,

---

<sup>46</sup> *Ibid.* hlm. 111

<sup>47</sup> Baharuddin dan Umiaso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara teori dan praktek*, Yogyakarta, Ar Ruzz Media 2012, hlm. 56

seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan. Perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.<sup>48</sup>

- c. Tipe/gaya kepemimpinan demokratis menurut Sudarwan Danim mengemukakan kepemimpinan dmokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi keompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai.<sup>49</sup> Dengan demikian, dalam tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberi kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap anggota kelompok tidak saja diberikan kesempatan aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi ini memungkinkan setiap orang siap dipromosikan dalam pengembangan karir untuk dipromosikan menduduki jabatan pemimpin secara berjenjang, bila mana terjadi kekosongan karena pensiun, mutasi, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain.<sup>50</sup> Sehingga hal ini berpengaruh juga pada kesejahteraan anggota. Kepemimpinan demokratis bersifat ramah tamah dalam komunikasi, dan selalu bersedia menolong atau melayani bawahannya,

---

<sup>48</sup> *Ibid*, hlm. 57

<sup>49</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, hlm. 213

<sup>50</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Op-Cit*, hlm. 441

dengan memberi nasehat, serta petunjuk jika dibutuhkan. Ia menginginkan supaya guru-gurunya mau meningkatkan kualitas pendidikannya, pandai bergaul dimasyarakat, maju dan mencapai kesuksesan dalam usaha mereka masing-masing. Dibawah kepemimpinannya guru-guru bekerja dengan sukacita untuk memajukan pendidikan sekolahnya. Semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah disepakati dan ditetapkan bersama. Akhirnya terciptalah suasana disiplin, kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan dan melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab.<sup>51</sup>

## **2. Pengertian Kepemimpinan Demokratis**

Istilah kepemimpinan mempunyai banyak batasan. Untuk memperoleh gambaran yang sederhana, tentang kepemimpinan perlu dihubungkan dengan pengalaman praktis, yang penuh dirasakan di dalam proses kehidupan kelompok sehari-hari. Proses kepemimpinan seseorang dapat muncul dalam bentuk mempengaruhi para guru agar mau melakukan sesuatu demi tercapainya tujuan pendidikan di madrasah. Ini merupakan wujud tindakan-tindakan yang dapat dikategorikan sebagai proses kepemimpinan.

Allah SWT berfirman dalam Al-Quran surat Al-Maaidah ayat 57 yang berbunyi :

---

<sup>51</sup> Soekarto Indrachrudi, *Mengantar Bagaimana Mempimpin Sekolah yang Baik*, Jakarta, Ghalia Indonesia, 1993, hlm. 28

أَلَيْهِمْ أَتَى مَوْءَا لَا تَتَوَلَّوْا . نَ اتَّخَذُوا دِينَكُمْ هُزُوءًا وَلَعِبًا لِّمَن . نَ وَتُؤَا الْكِتَابَ مِن قَلِيلِكُم

وَالْكَفَارَ وَلِيَاءَ وَاتَّقَا . اِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil Jadi pemimpinmu, orang-orang yang membuat agamamu Jadi buah ejekan dan permainan, (yaitu) di antara orang-orang yang telah diberi kitab sebelummu, dan orang-orang yang kafir (orang-orang musyrik). dan bertakwalah kepada Allah jika kamu betul-betul orang-orang yang beriman. (QS. Al-Maaidah: 57)*

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok.<sup>52</sup>

Kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi sekolah. Jika diterapkan didunia pendidikan, kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk mengajak, mempengaruhi, menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan orang yang terlibat didalam pendidikan untuk mencapai tujuan.<sup>53</sup>

Dalam kegiatan menggerakkan atau memberi motivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, berbagai cara dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Cara itu mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya,

---

<sup>52</sup> Hendyatno Soetopo, *Perilaku Organisasi dan Praktik dibidang Pendidikan*, Bandung, PT Raja Rosda Karya, 2012, hlm. 210

<sup>53</sup> *Ibid*, hlm. 211

yang memberikan gambaran pula tentang bentuk, tipe, atau gaya kepemimpinan yang dijalankan.

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin diwujudkan dalam bentuk *human relation* yang didasari prinsip saling menghargai dan saling menghormati. Pemimpin memandang orang lain sebagai subyek yang memiliki sifat-sifat manusiawi sebagaimana dirinya. Setiap orang dihargai dan dihormati sebagai manusia yang memiliki kemampuan, kemauan, kehendak, pikiran, minat dan perhatian, pendapat dan lain-lain yang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu, setiap orang harus dimanfaatkan dengan mengikut sertakannya dalam semua kegiatan organisasi. Keikutsertaan itu disesuaikan dengan posisi yang memiliki tanggung jawab dan wewenang serta tanggung jawab yang sama pentingnya bagi pencapaian tujuan bersama.<sup>54</sup>

Pemimpin membagi tugas-tugas yang memungkinkan setiap anggota mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawabnya dalam memberi sumbangan kerja bagi pencapaian tujuan. Keputusan-keputusan dan perwujudannya dalam suasana berdisiplin merupakan hasil musyawarah dan mufakat sehingga tidak dirasakan sebagai paksaan. Setiap orang akan bekerja dengan sungguh-sungguh tanpa perasaan takut dan tertekan dengan penuh rasa tanggung jawab. Hukuman dan sanksi tidak dijadikan alat untuk memaksa seseorang bekerja dan dipergunakan bilamana sungguh-sungguh dipandang perlu.

---

<sup>54</sup>Hadari Nawawi, Administrasi Pendidikan, Gunung Agung Jakarta, 1983, hlm. 91-95

Pemimpin demokratis dihormati dan disegani secara wajar, sehingga tercipta hubungan kerja yang positif dalam bentuk saling mengisi dan saling menunjang. Perintah atau intruksi diterima sebagai ajakan untuk berbuat sesuatu demi kepentingan bersama atau kelompok yang selalu dapat ditinjau kembali bilamana tidak efektif. Inisiatif atau kreativitas anggota dalam melaksanakan intruksi selalu didorong agar terwujud cara kerja yang efektif dalam pencapaian tujuan.<sup>55</sup>

Keberhasilan kepemimpinan sebenarnya akan lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor situasi, meliputi: karakteristik individu yang dipimpin, pekerjaan, lingkungan kerja, kebudayaan setempat, kepribadian kelompok, dan waktu yang dimiliki oleh sekolah.

Kepemimpinan yang berhasil adalah suatu proses kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan dari masing-masing situasi dan dapat memilih atau menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan situasi. Sebagai pemimpin kepala madrasah selalu berhadapan dengan faktor manusia yaitu guru, karyawan, siswa dan orang tua, yang merupakan unsur penting bagi kelangsungan madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah harus mampu memahami kelompok-kelompok ini sebagai kelompok individu yang mempunyai ciri-ciri kepribadian yang berbeda-beda. Agar dapat menentukan kadar perilaku kepemimpinan efektif yang dibutuhkan yaitu “direktif dan suportif” dari kepala madrasah. Hendyat Soetopo mengatakan pemimpin demokratis adalah seorang pemimpin yang selalu

---

<sup>55</sup> *Ibid.* hlm. 96

mengikutsertakan seluruh anggota kelompoknya dalam mengambil suatu keputusan.<sup>56</sup>

Hadari Nawawi berpendapat kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah yang berusaha memanfaatkan setiap orang untuk kepentingan kemajuan dan perkembangan organisasi.<sup>57</sup>

Menurut Sudarwan Danim kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai.<sup>58</sup>

Menurut Didin Kurniawan dan Imam Machali, kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik.<sup>59</sup>

Menurut Baharuddin dan Umiarso, gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya dimana seorang pemimpin berusaha membawa mereka yang dipimpin menuju ketujuan dan cita-cita dengan memberlakukan mereka sebagai sejajar.<sup>60</sup>

Menurut Abdul Aziz Wahab pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin yang

---

<sup>56</sup> Hendyatno Soetopo, *Op-Cit*, hlm. 215

<sup>57</sup> Hadari Nawawi, *Op-Cit*, hlm. 95

<sup>58</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit baru kelembaga akademik*, Jakarta, PT Bumi Aksara 2008, hlm. 213

<sup>59</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, hlm. 305

<sup>60</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktik*, Yogyakarta, Ar-ruzz Media 2012, hlm. 57



ditengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya.<sup>61</sup>

Dari beberapa pendapat diatas, penulis cenderung pada pendapat Sudarwan Danim bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi akan tercapai.

Kemampuan seseorang untuk mengajak, mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu dengan rasa tanggung jawab, nampak dalam proses membimbing yang terjadi dalam hubungan antar manusia dengan manusia lain, baik antara satu individu dengan individu yang lain maupun antara individu dengan kelompok.

Dalam hubungan dengan misi pendidikan, kepemimpinan dapat diartikan mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.

### **3. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis antara lain :**

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi.
- b. Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksanaan dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.

---

<sup>61</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung, Alfabeta 2011, hlm. 135

- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.<sup>62</sup>

Adapun Indikator kepemimpinan Demokratis yang telah disesuaikan dengan ciri-ciri diantaranya sebagai berikut :

- a. Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan  
Mendapat kritikan, saran/pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian, akan ada kecendrungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.
- b. Melakukan kerjasama dengan bawahannya  
Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.
- c. Melakukan koordinasi pekerjaan pada bawahannya  
Pemimpin yang demokratis selalu melakukan koordinasi pekerjaan pada bawahannya, apapun yang akan dilakukan selalu berkoordinasi dengan bawahannya.
- d. Memberikan stimulasi kepada bawahan agar produktif  
Kepemimpinan yang demokratis memberikan stimulasi kepada bawahan agar produktif dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi.
- e. Mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah  
Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahannya untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.
- f. Memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para bawahan  
Kepemimpinan yang demokratis memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para bawahan agar mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Sudarwan Danim, *Op-Cit*, hlm. 213-214

<sup>63</sup> Ariani, Novi. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja Karyawan*, 2015, Skripsi Administrasi Perkantoran FIS UNM, hlm. 10

Fungsi kependidikan menunjukkan kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh seorang kepala madrasah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat agar mau berbuat sesuatu guna melaksanakan program-program pendidikan di sekolah.

Soekarto Indrachrudi mengatakan bahwa untuk memungkinkan tercapainya tujuan kepemimpinan pendidikan disekolah, pada pokoknya kepala sekolah melakukan fungsi-fungsi sebagai berikut :

- a. Memikirkan dan merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskannya supaya anggota dapat bekerja sama mencapai tujuan itu.
- b. Memberi dorongan kepada anggota kelompok untuk menganalisis situasi supaya dapat dirumuskan rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik. Kepemimpinan harus cocok dengan situasi yang nyata sebab kepemimpinan yang efektif dalam suatu demokrasi bergantung pada interaksi antara anggota dalam situasi itu. Saran-saran positif yang akan diberikan oleh anggota akan membantu pemimpin dalam hal membawa anggota dalam mencapai tujuan bersama.
- c. Membantu anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan sehat.
- d. Menggunakan kesanggupan dan minat khusus anggota kelompok.
- e. Memberi dorongan kepada setiap anggota kelompok untuk melahirkan perasaan dan pikirannya dan memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
- f. Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugas, sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.<sup>64</sup>

Kemampuan seorang pemimpin didalam mempengaruhi orang lain harus didukung oleh kelebihan-kelebihan yang dimiliki seorang pemimpin, baik yang

---

<sup>64</sup> Soekarno Indrachrudi, *Op-Cit*, hlm. 14-15

berkaitan dengan sifat kepribadian maupun yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Peningkatan mutu madrasah memerlukan perubahan kultur organisasi. Suatu perubahan yang mendasar tentang bagaimana individu-individu dan kelompok memahami pekerjaan dan perannya dalam organisasi sekolah. Kultur madrasah terutama dihasilkan oleh kepemimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah harus memahami bahwa madrasah sebagai suatu organik, sehingga mampu berperan sebagai pemimpin dibanding sebagai manajer.

Sebagai Leader kepala madrasah harus :

1. Lebih banyak mengarahkan daripada mendorong atau memaksa.
2. Lebih bersandar kepada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau surat keputusan.
3. Senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut.
4. Senantiasa menunjukkan bagaimana cara melakukan sesuatu daripada menunjukkan bahwa ia tahu sesuatu.
5. Senantiasa mengembangkan suasana antusias, bukannya mengembangkan suasana yang menjemukan.
6. Senantiasa memperbaiki kesalahan yang ada daripada menyalahkan kesalahan pada pihak lain.
7. Bekerja dengan penuh kesungguhan, bukannya ogah-ogahan karena serba kekurangan.<sup>65</sup>

Kepala madrasah harus mampu mengarahkan orang lain tanpa merasa digurui, menggerakkan orang lain tanpa merasa diperintah, berupaya mencapai tujuan madrasah sebagaimana berupaya mencapai tujuan sendiri.

---

<sup>65</sup> Ahmad Rojikun dan Namaluddin, *Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madrasah*, Jakarta, PT Lista Fariska Putra, hlm. 66

Pemimpin yang berprinsip lebih bersandar pada kerjasama dalam menjalankan tugas dibandingkan bersandar pada kekuasaan atau surat keputusan dan senantiasa menanamkan kepercayaan pada diri guru dan staf administrasi, bukannya menciptakan rasa takut, sehingga akan memancarkan sikap optimis, positif dan bergairah. Semangatnya antusias, penuh harapan, dan meyakinkan sehingga menumbuhkan rasa kebersamaan yang tinggi pada orang lain untuk melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan atau ditargetkan.

Tead dalam buku Soekarto Indrafahrudi mengungkapkan bahwa faktor yang mendukung keberhasilan seorang pemimpin (kepala madrasah/sekolah) dalam memimpin pendidikan meliputi :

1. Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik
2. Berpegang teguh pada tujuan yang hendak dicapai
3. Bersemangat
4. Jujur
5. Cakap dalam memberi bimbingan
6. Cepat dan bijaksana dalam mengambil keputusan
7. Cerdas
8. Cakap dalam hal mengajar dan menaruh kepercayaan kepada yang baik dan berusaha mencapainya<sup>66</sup>

Dengan kondisi fisik dan mental diatas, seorang kepala madrasah diharapkan mampu mengemban amanat organisasi yang dipimpinnya sehingga tujuan organisasi tercapai dengan meningkatnya kualitas dan kuantitas secara efektif dan efisien.

---

<sup>66</sup> Soekarto Indrafachrudi, *Op-Cit*, hlm. 30

Dalam buku edaran Manajemen Madrasah Aliyah yang diterbitkan oleh Departement Agama menyebutkan seorang kepala madrasah harus memiliki prasyarat kemampuan kepemimpinan yang meliputi :

1. Karakter dan moral yang sesuai dengan ajaran agama
2. Semangat dan kemampuan intelektual
3. Kematangan dan penyesuaian emosi
4. Kematangan dan kemampuan sosial
5. Kemampuan memimpin
6. Kemampuan mendidik dan mengajar
7. Kesehatan dan menampakkan jasmaniah<sup>67</sup>

Dengan karakter, moral, semangat, dan kematangan emosi kepala madrasah diharapkan mampu mengemban amanat organisasi yang dipimpinnya sehingga tujuan organisasi tercapai.

Adapun Indikator umum dari praktek manajemen yang baik dan diharapkan dari sistem kepemimpinan madrasah yang efektif ialah :

- a. Mempunyai visi dan misi yang jelas.
- b. Mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik dan berani mengambil inisiatif untuk memajukan madrasah.
- c. Mampu mengkondisikan kinerja dan sistem pengorganisasian madrasah secara lebih baik.
- d. Mampu membangun kerjasama dan kemitraan dengan masyarakat dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan madrasah.
- e. Mampu menjalankan kepemimpinan secara partisipatoris, delegatif, dan komunikatif.
- f. Mampu mengkondisikan efektivitas program dan kegiatan madrasah, terutama yang terkait dengan pendanaan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang “mencari sumber” bukan “menerima sumber”.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup>Tim Penyusun *Manajemen Madrasah Aliyah* buku edaran Departement Agama, 1998, hlm.

<sup>68</sup> Ahmad Rojikun dan Namaluddin, *Op-Cit*, hlm. 81

Kepala madrasah yang layak dikatakan sukses mengelola madrasah, minimal apabila ia memiliki kecakapan dalam lima hal meliputi :

1. Cakap memenuhi kebutuhan manajemen madrasah.
2. Cakap menciptakan iklim yang positif.
3. Cakap mempengaruhi sikap dan keyakinan dirinya dan orang lain untuk melakukan perubahan.
4. Cakap menggunakan model perencanaan peningkatan madrasah yang strategis.<sup>69</sup>

Dengan memperhatikan uraian diatas, penulis berpendapat bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin sekaligus manajer yang demokratis harus bertakwa kepada Allah SWT, berwibawa, berjiwa besar, kreatif, inovatif, konstruktif, bijaksana, bersikap wajar, disiplin, sehat jasmani dan rohani, jujur, memiliki pengetahuan yang luas, ramah dan bertanggung jawab.

---

<sup>69</sup> *Ibid.* hlm. 82

### **BAB III**

## **METODE PENELITIAN**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan. Penelitian ini dilakukan dengan mengangkat data-data yang ada di lapangan mengenai hal-hal yang diteliti, yaitu Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MA Mathla'ul Anwar Kab. Pesawaran.

### **2. Sifat Penelitian**

Dilihat dari sifatnya, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif, penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik suatu variable atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variable satu dengan variable yang lain.<sup>70</sup> Bisa juga diartikan sebagai penelitian yang menggambarkan kondisi lapangan dengan apa adanya.

### **3. Sumber Data**

Sumber data penelitian yaitu sumber subyek dari tempat mana data bisa didapatkan. Jika peneliti memakai kursorer atau wawancara didalam pengumpulan datanya, maka sumber data itu responden, yakni orang menjawab pertanyaan peneliti, yaitu tertulis ataupun lisan. Sumber data terbagi menjadi dua yaitu;

---

<sup>70</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung; cet, 15, 2007, hlm. 11



#### 1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung. Contohnya adalah data yang diperoleh dari reponden melalui kursorier, kelompok fokus, atau juga data hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sekolah, Staf TU, dan Guru.

#### 2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Contohnya adalah catatan atau dokumentasi sekolah.

### 4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan penulis, penulis menggunakan metode-metode sebagai berikut :

#### a. Wawancara (*interview*)

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dua orang atau lebih bertatap muka, mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan.<sup>71</sup>

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang di wawancarai (*interviewee*).<sup>72</sup>

Menurut S. Nasution, wawancara dan interview adalah suatu bentuk komunikasi verbal jadi semacam percakapan yang bertujuan memperoleh

---

<sup>71</sup>Cholid narbuko dan abu achmad , *Op-Cit*, hlm.83

<sup>72</sup>Lexij. Moleong, *Metodologi Peneltian Kualitatif*, Remaja Rosda Karya, Bandung, hlm. 135

informasi.<sup>73</sup> Sedangkan menurut Imam Suprayogo dan Tabroni, wawancara adalah percakapan langsung dan tatap muka (*face to face*) dengan maksud tertentu.<sup>74</sup>

Jenis-jenis wawancara:

1. Wawancara Bebas

Wawancara bebas adalah proses wawancara dimana *interviewer* tidak secara sengaja mengarahkan tanya jawab pada pokok-pokok persoalan dari fokus penelitian dan *interviewer* (orang yang diwawancarai)

2. Wawancara Terpimpin

Wawancara yang menggunakan panduan pokok-pokok masalah yang diteliti.

3. Wawancara Bebas Terpimpin

Merupakan kombinasi antara wawancara bebas dan terpimpin. Jadi pewawancara hanya membuat pokok-pokok masalah yang akan diteliti.

4. Wawancara Perorangan

Wawancara perorangan yaitu apabila proses tanya jawab tatap muka itu berlangsung secara langsung antara pewawancara dengan seorang yang diwawancarai.

5. Wawancara Kelompok

Wawancara kelompok apabila proses interview itu berlangsung sekaligus dua orang pewawancara atau lebih menghadapi dua orang atau lebih yang diwawancarai.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup>S. Nasution, *Metode Research(Penelitian Ilmiah)*, Bumi Aksara, Jakarta, Cet. 3, 2006, hlm.113

<sup>74</sup>Imam Suprayogo dan Tabroni, *Metode Penelitian Sosial dan Agama*, Remaja Rosda Karya, Bandung, Cet.2, 2003, hlm. 172

<sup>75</sup> Cholid Narbuka dan Abu Achmad, *Op-Cit*, hlm. 83-85

Dari jenis interview di atas, penulis menggunakan interview bebas terpimpin agar dalam pelaksanaannya tidak terlalu kaku dan tidak menyimpang dari permasalahan yang akan diteliti, metode ini penulis gunakan untuk mewawancarai kepala sekolah untuk memperoleh data tentang bagaimanakah kepemimpinan demokratis kepala madrasah di MA Mathla'ul Anwar Pesawaran.

#### **b. Observasi**

Menurut Sutrisno Hadi yang dikutip oleh Sugiyono dalam bukunya yang berjudul metode penelitian pendidikan, bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun, dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.<sup>76</sup>

Sedangkan menurut Sutrisno Hadi, observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena-fenomena yang diteliti.<sup>77</sup> Penulis bertindak sebagai pengamat yang netral dan objektif, bentuk observasi yang penulis terapkan adalah observasi non-partisipan dimana peneliti tidak terlibat langsung atau berperan secara langsung kedalam kegiatan yang akan diteliti.

Dengan metode ini, penulis berharap agar mudah memperoleh data yang diperlukan dengan pengamatan dan pencatat terhadap suatu objek yang diteliti, sebagai pendukung penelitian ini.


---

<sup>76</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian*, Alfabeta, Bandung, 2012, hlm. 203

<sup>77</sup>Sutrisno Hadi, *Metode Research*, Andi Yogyakarta, Yogyakarta, Ed. II, 2004. Hlm. 151

### c. Dokumentasi

Dokumentasi, dari asal katanya dokumetasi, yang artinya barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.<sup>78</sup> Metode dokumentasi adalah suatu cara memperoleh data melalui pengumpulan catatan-catatan, transkrip, notulen rapat dan lain-lain sebagai bukti fisik, adapun data-data yang dihimpun melalui metode dokumetasi dalam penelitian ini adalah sejarah singkat berdirinya sekolah. Keadaan siswa, isi dan misi, struktur organisasi, dan dokumen-dokumen lainnya yang berkenaan dengan penelitian ini.



Metode dokumentasi ini penulis gunakan sebagai metode pendukung untuk melengkapi data-data yang diperoleh. Adapun dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah data tertulis tentang, sejarah madrasah, jumlah/data guru-guru, jumlah siswa, letak geografis sekolah, sarana dan prasarana, struktur organisasi dan lain-lain yang dapat menyempurnakan data yang diperlukan.

## 5. Uji Keabsahan Data (Triangulasi)

Triangulasi pada hakikatnya merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya

---

<sup>78</sup>Suharsimin Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta, Ed. Revisi IV, Cet. 11, 2003, hlm. 14

adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang. memotret fenomena tunggal dari sudut pandang yang berbeda-beda akan memungkinkan diperoleh tingkat kebenaran yang handal. Karena itu, triangulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin perbedaan yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data.

Menurut Norman K. Denkin mendefinisikan triangulasi di gunakan sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Sampai saat ini, konsep Denkin dipakai oleh para peneliti kualitatif di berbagai bidang. Menurutny, triangulasi meliputi empat hal, yaitu:

1. Triangulasi metode
2. Triangulasi antar-peneliti (jika penelitian dilakukan dengan kelompok)
3. Triangulasi sumber data
4. Ttriangulasi teori

Berikut penjelasannya dari berbagai jenis triangulasi dalam penelitian kualitatif:

1. Triangulasi metode, dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda sebagaimana dikenal dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survey. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang

utuh mengenai informasi tertentu, peneliti biasanya menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur, atau peneliti menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga biasa menggunakan informasi yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informasi penelitian diragukan kebenarannya. Dengan demikian, jika data itu sudah jelas, misalnya berupa teks atau naskah/transkrip film, novel dan sejenisnya, triangulasi tidak perlu dilakukan. Namun demikian, triangulasi aspek lainnya tetap dilakukan.

2. Triangulasi antar-peneliti, dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data. Teknik ini diakui memperkaya khasanah pengetahuan mengenai informasi yang digali dari subjek penelitian. Tetapi perlu diperhatikan bahwa orang yang diajak menggali data itu harus telah memiliki pengalaman penelitian dan bebas dari konflik kepentingan agar tidak justru merugikan peneliti.
3. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu mengenai berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar/foto. Tentu

masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.

4. Terakhir adalah triangulasi teori. Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan *theoretic* secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh. Diakui tahap ini paling sulit sebab peneliti di tuntut memiliki *axpert judgement* ketika membandingkan temuannya dengan perspektif tertentu, lebih-lebih jika perbandingannya menunjukkan hasil yang jauh berbeda.

Mengakhiri tulisan ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber. Dan peneliti ingin menyatakan bahwa triangulasi menjadi sangat penting dalam penelitian kualitatif, kendati pasti menambah waktu dan biaya serta tenaga. Tetapi, harus diakui bahwa triangulasi dapat meningkatkan kedalaman pemahaman peneliti baik mengenai fenomena yang diteliti maupun konteks dimana fenomena itu muncul. Bagaimana pun, pemahaman yang mendalam (*deep understanding*) atas fenomena yang diteliti merupakan nilai yang harus diperjuangkan oleh setiap peneliti kualitatif. Sebab, penelitian kualitatif lahir untuk menangkap arti (*meaning*) atau memahami gejala, peristiwa, fakta, kejadian, realitas atau masalah tertentu mengenai peristiwa sosial dan kemanusiaan dengan kompleks, secara

mendalam dan bukan untuk menjelaskan (*to explain*) hubungan antar variable atau membuktikan hubungan sebab akibat atau korelasi dari suatu masalah tertentu. Kedalaman pemahaman akan diperoleh hanya jika data cukup kaya, dan berbagai perspektif digunakan untuk memotret suatu fokus masalah secara komprehensif. Karena itu, memahami dan menjelaskan jelas merupakan dua wilayah yang jauh berbeda.

## 6. Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif ada banyak analisis data yang dapat digunakan. Namun demikian, semua analisis atau penelitian kualitatif biasanya mendasarkan bahwa analisis data dilakukan sepanjang penelitian.

Dengan kata lain, kegiatannya bersamaan dengan proses pelaksanaan pengumpulan data.<sup>79</sup>

Adapun langkah-langkah yang digunakan adalah sebagai berikut :

### 1. Reduksi Data

Dalam proses reduksi data ini, peneliti dapat melakukan pilihan-pilihan terhadap data yang hendak dikode, mana yang dibuang, mana yang merupakan ringkasan, cerita-cerita apa yang sedang berkembang. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dengan diverifikasi.<sup>80</sup>

### 2. Penyajian Data

Setelah data reduksi, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Kecendrungan kognitifnya adalah penyederhanaan informasi yang

---

<sup>79</sup>H. B. Sutopo, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Sebelas Maret University Press, Surakarta, 2002, hlm. 35-36

<sup>80</sup>*Ibid*, hlm. 193



kompleks ke dalam satuan bentuk (gestalt) yang disederhanakan dan selektif atau konfigurasi yang mudah dipahami.<sup>81</sup>

### 3. Menarik Kesimpulan

Kegiatan analisis berikutnya yang paling penting adalah menarik kesimpulan. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur, sebab akibat, dan proposi.

Berdasarkan pendekatan ini, maka penulis akan merinci secara khusus tentang kepemimpinan demokratis kepala madrasah di MA Mathla'ul Anwar Kab. Pesawaran.



---

<sup>81</sup> *Ibid*, hlm. 194

## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Latar Belakang Obyek Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran**

<b>Identitas</b>	<b>:</b>
Nomor Statistik Madrasah	:
Lama	: 312180110013
Baru	: 131218090003
Nama Madrasah	: Madrasah Aliyah Mathla'ul Anwar ( MA.MA )
Nomor Telphon	: -
Alamat	: Jl. Pos dan Giro Sukareme
Desa / Kelurahan	: Pasar Baru
Kecamatan	: Kedondong
Kab / Kota	: Pesawaran
Propinsi	: Lampung
Kode Post	: 35381
Tahun Berdiri	: 01 – 07 – 1970
Status Madrasah	: Swasta
Status Akreditasi	: TERAKREDITASI ( Tipe B ) 139/BAP-SM/LPG/RKO/2015 Tertanggal 22 Nopember 2010
Tahun Akreditasi	: 2010
Waktu Belajar	: Pagi
Status Dalam KKM	: Anggota KKM
Nama Madrasah Induk	: MAN Kedondong
Komite Madrasah	: Sudah Terbentuk
Penyelenggara	: Yayasan Perguruan dan Pesantren Mathla'ul Anwar (YPPMA)
Alamat Yayasan	: Jl. Pos dan Giro Sukarame Pasar Baru Kedondong Pesawaran

##### **2. Sejarah singkat MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran**

Perguruan dan Pesantren Mathla'ul Anwar (PPMA) Kedondong Pesawaran pada mulanya hanya berbentuk “Surau Pengajian” yang di dirikan pada tanggal, 05 Mei 1953 oleh Bapak. Kh.Zakaria.S. dalam kurun waktu  $\pm$  1 Tahun 7 Bulan,

Surau Pengajian ini kemudian menjadi Pendidikan Formal dengan bentuk Madrasah dengan nama “ Madrasah Ibtidaiyah Islamiyah” yang pada akhirnya berubah nama menjadi “Madrasah Ibtidaiyah Mathla’ul Anwar” sampai dengan sekarang, lama belajar 6 tahun dan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di laksanakan pada sore hari dari jam 13.00 – 17.00 WIB, Madrasah Ibtidaiyah tersebut bertempat di tanah pekarangan milik Bapak Hi. Mursyid, kemudian di pindahkan ke lokasi di tempat Perguruan dan Pesantren Mathla’ul Anwar (PPMA) sekarang berada yaitu pada tahun 1960. Pada tahun 1960, karena banyaknya siswa lulusan Ibtidaiyah tersebut, maka di dirikanlah tingkat Madrasah Tsanawiyah (MTs) setingkat dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP). Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dilaksanakan pagi hari jam 07.30 – 13.00 WIB, Kepala Madrasah nya pada waktu itu adalah “Abdul Hadi Mukhtar” bertempat di lokasi PPMA sekarang ini, sejak dipindahkan dari tanah pekarangan Bapak H. Mursyid. Tanah pekarangan yang di gunakan untuk bangunan Madrasah ini adalah hasil swadaya masyarakat Pasar Baru khususnya, masyarakat Kedondong pada umumnya dan sebahagian wakaf dari Bapak Wahab ( Gunung Sugih) dan Bapak Hi. Bagindo Basya.

Mengingat semakin meningkatnya keinginan masyarakat dan semakin nampak Animo masyarakat yang besar, maka di dirikanlah Tingkat Madrasah Aliyah (MA) setingkat dengan Sekolah Menengah Atas (SMA) pada tahun 1970, tepatnya tanggal, 01 Juli 1970, sebagai Kepala Sekolahnya adalah “Drs. Entong Surnaidi Admina”.

Pada Tahun 1972 tepatnya tanggal, 02 Mei 1972 semakin bertambah banyaknya siswa yang datang dari luar Kecamatan Kedondong yang masuk ke pendidikan yang di kelola oleh Madrasah Matha'ul Anwar di kedondong dan memerlukan tempat penampungan secara khusus (asrama), maka di ubahlah nama Lembaga tersebut dari “MATHLA'UL ANWAR” menjadi “PERGURUAN DAN PESANTREN MATHLA'UL ANWAR” di singkat PPMA di dalamnya di kelola bermacam – macam tingkat pendidikan di bawah seorang pimpinan yaitu “Drs. Entong Surnaidi Admina”.

Pada tahun 1977 di dirikan SMP Mathla'ul Anwar (SMP.MA) Kepala Sekolahnya Bapak Suyono dan pada Tahun 2007 SMP ini tutup pada masa kepemimpinan Bapak Aliyuddin. Pada tanggal, 24 September 1982 di dirikan Pondok Pesantren Mathla'ul Anwar / Diniyyah. Pada tahun 1984 di dirikan SMA Mathla'ul Anwar (SMA.MA) Kepala Sekolahnya pada waktu itu adalah Bapak Drs. As'ari Amin, namun hanya bertahan 3 (tiga) kali mengikut sertakan siswa dalam EBTANAS, yaitu pada Tahun Pelajaran 1986/1987 (Kepala Sekolah M.Yusri Sahari,Ba ) dan pada Tahun Pelajaran 1987/1988, 1988/1989 (Kepala Sekolahnya Bapak Sofyan Hs, SH) pada Tahun Pelajaran 1989/1990 SMA ini juga mengikuti SMP nya ( TUTUP).

Pada tahun 1986 di dirikanlah tingkat Taman Kanak – Kanak Mathla'ul Anwar ( TK.MA ) kepala sekolahnya adalah Ibu Haryati, Ar. Tujuan dari Pendidikan dan Pesantren Mathla'ul Anwar ini tidak lain hanya untuk mencetak Pemuda dan Pemudi yang Agamis yang dapat mengamalkan ilmu untuk cinta

kepada Allah SWT, Cinta kepada Rosullah, cinta kepada Agama, cinta kepada Bangsa, Negara dan Tanah Air dengan di bekali ilmu yang telah mereka peroleh baik Agama maupun ilmu Umum, sehingga bila mereka berada di tengah- tengah umat laksana “CAHAYA YANG MENERANGI KEGELAPAN”

### **3. Visi dan Misi MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran**

#### **a. Visi**

“ Terwujudnya generasi islam yang berprestasi dan berwawasan global serta dilandasi nilai-nilai agama dan budaya”

#### **b. Misi**

- 1) Menanamkan keyakinan atau akidah melalui pengalaman ajaran agama.
- 2) Mengoptimalkan proses pembelajaran dan bimbingan.
- 3) Mengembangkan pengetahuan di bidang iptek, bahasa, olah raga dan seni budaya sesuai dengan bakat, minat dan potensi siswa.
- 4) Menjalin kerjasama yang harmonis antara warga sekolah dan lingkungan.

### **4. Keadaan Guru dan Karyawan MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran**

Guru merupakan salah satu faktor utama bagi terciptanya generasi penerus bangsa. Tugas yang diemban oleh guru tidaklah mudah, bukan hanya sekedar mengajar akan tetapi tugas lain yang harus dijalani adalah mendidik. Maka dari itu, guru menjadi salah satu bagian terpenting dalam pendidikan. Sedangkan karyawan merupakan unsur penting untuk kelanaran pengelolaan dan pengembangan sekolah.

Adapun data pendidik (guru) dan karyawan yang berada di MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Data Guru dan Karyawan di MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran**

Rincian	L	P	Jumlah
Guru Tetap	12	05	17
Guru Tidak Tetap	10	07	17
<b>Jumlah</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>34</b>
<b><u>Tenaga Non Guru</u></b>			
1. Tenaga Administrasi	3	3	6
2. Pustakawan	-	1	1
3. Pertokoan	-	1	1
4. BP/BK	1	-	1
5. Penjaga Sekolah	2	-	2
<b>Jumlah</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>11</b>

#### 5. Data Siswa MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran

Siswa adalah unsur atau komponen masukan dalam sistem pendidikan yang selanjutnya diproses dalam proses pendidikan, sehingga menjadi manusia yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Berikut adalah data siswa MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran.

**Tabel 4.2**  
**Data Siswa MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran**

Kelas X				Kelas XI				Kelas XII				Jumlah			
Tahun Pelajaran 2015/2016															
RB	L	P	JL	RB	L	P	JL	RB	L	P	JL	RB	L	P	JL
5	77	109	186	4	37	83	120	2	22	44	66	11	136	236	372

Tahun Pelajaran 2016/2017															
RB	L	P	JL	RB	L	P	JL	RB	L	P	JL	RB	L	P	JL
3	37	73	110	5	68	111	179	3	32	80	112	11	137	264	401
Tahun Pelajaran 2017/2018															
RB	L	P	JL	RB	L	P	JL	RB	L	P	JL	RB	L	P	JL
3	38	72	110	5	68	111	179	3	32	79	111	11	138	262	400

Dari Tabel diatas, keadaan siswa-siswi MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran selalu meningkat setiap tahunnya, dengan asilitas yang memadai. Dilihat dari usia berdirinya MA ini memang sudah cukup lama, dan terus meningkatkan kualitas dari segala bidang.

#### **6. Sarana dan Prasarana MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran**

Sarana yang ada di MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran merupakan suatu yang dapat menunjang terselenggaranya proses belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Kesuksesan proses belajar mengajar selain guru sebagai faktor paling penting ada juga aspek sarana dan prasarana penunjang lainnya.

Berikut daftar sarana dan prasarana yang berada di MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran yang menunjang proses belajar mengajar disekolah :

**Tabel 4.3**  
**Data Sarana dan Prasarana MA Mathlaul Anwar**  
**Kabupaten Pesawaran**

No	Jenis	Kondisi			Jumlah
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	
1	Kantor Yayasan	1	-	-	1
2	R. Kepala Sekolah	4	-	-	4
3	R. Guru	4	-	-	4
4	R. Tata Usaha	4	-	-	4
5	R. Kelas	16	2	-	18
6	R. Perpustakaan	2	-	-	2
7	R. Komputer	1	-	-	1
8	R. BP/BK	1	-	-	1
9	R. UKS	1	-	-	1
10	R. Koperasi	1	-	-	1
11	Musholla	-	1	-	1
12	Asrama Santri	2	-	-	2
13	Listrik	2	-	-	2
14	Air Bersih	2	-	-	2
15	R. Osis	1	-	-	1
16	R. Drum Band	-	1	-	1
17	WC	3	1	-	4
18	Mesin Jahit	3	-	-	3
19	LCD	2	-	-	2
20	Komputer Siswa	24	-	-	24
21	Komputer TU	4	-	-	4
22	Printer	4	-	-	4
23	Drum Band	1 Unit	-	-	1 Unit
24	Pengeras Suara	1 Unit	-	-	1 Unit

Tabel diatas menunjukkan bahwa MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran mempunyai sarana yang memadai untuk melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar yang efektif.



## **B. Penyajian Data Penelitian**

### **1. Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah di MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran**

Sebagai pemimpin, kepala madrasah memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat. Untuk menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, kepala madrasah tidak mungkin bekerja sendiri. Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin membutuhkan bawahan dan bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Untuk meningkatkan kualitas sekolah, maka kepala madrasah sebagai pemimpin harus menerapkan cara atau teknik yang tepat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinannya disebut dengan tipe atau gaya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam mengelola suatu organisasi khususnya dalam lembaga pendidikan.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pemimpin dan bawahan. Kelebihan dari gaya kepemimpinan demokratis ialah dimana setiap tugas dan wewenang dari pengurus organisasi tersebut diatur sedemikian rupa, sehingga jelas bagian-bagian tugas dari masing-masing pengurus, yang mana nantinya tidak akan terjadi campur tangan antar bagian dalam organisasi tersebut.

Pembagian tugas ini juga sangat efisien dan efektif bila diterapkan dalam suatu organisasi adalah tercapainya tujuan dan kepentingan bersama.

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan di MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran, di bawah kepemimpinan kepala madrasah Andi Alfurqon, S. K. Pm menunjukkan bahwa beliau memiliki gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini dapat dilihat dari wawancara penulis dengan kepala madrasah, TU, dan WAKA Kurikulum.

Berikut ini data yang telah diperoleh dari hasil wawancara yang di analisis terkait dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah.

**a. Menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan**

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah, setiap guru yang menyampaikan pendapat, saran atau kritikan ditanggapi dengan bijak, baik yang negatif maupun positif, jika itu pendapat, saran atau kritikan yang membangun maka pendapat dari guru tersebut akan diterima sesuai dengan kemampuan sekolah atau sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah.<sup>82</sup>

Hal ini juga diungkapkan oleh kepala TU bahwa sikap kepala madrasah MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran kepala madrasah itu sudah tentu sebagai pengambil kebijakan apapun hasilnya diambil dari keputusan-keputusan bersama dalam rapat, dan keputusan yang dibuat secara keseluruhan. Jadi kepala madrasah selalu menerima kritikan dan masukan

---

<sup>82</sup> Wawancara dengan Bapak Andi Alfurqon. Kepala sekolah MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran. Tanggal 4 Juni 2018, Pukul 09.30 WIB.

apapun bentuknya yang bisa membangun lembaga. Hal ini diungkapkan juga oleh waka kurikulum sikap kepala sekolah cukup terbuka, sebelum diambil keputusan selalu minta pendapat pada senior-senior lain. Lebih dari itu terkait kemajuan KBM dia meminta pendapat pada seluruh dewan guru solusi apa yang harus ditempuh.<sup>83</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis ketika berlangsungnya rapat di MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran. Kepala sekolah sangat dominan dalam berbicara karena beliau juga sebagai pemimpin rapat, namun beliau juga selalu memberikan kesempatan kepada guru dan staf jika ingin menyampaikan saran atau pendapatnya. Kesempatan yang diberikan kepada guru dan staf ini cukup membuat para guru dan staf sangat antusias dalam menghadiri dan mengikuti jalannya rapat.

Dalam implementasinya, kepala sekolah juga selalu melibatkan seluruh guru untuk ikut serta dalam rapat, dengan terlibatnya seluruh guru dan staf dalam setiap rapat yang dilakukan dapat memunculkan perasaan bahwa kehadiran guru dan staf disekolah ini sangat dibutuhkan untuk dapat memajukan sekolah ini. Sejauh ini hampir setiap rapat yang dilakukan diikuti oleh seluruh guru dan staf yang ada, jikapun ada yang berhalangan hadir dapat dipastikan bahwa guru atau staf yang berhalangan hadir itu mengetahui perihal apa saja yang dibahas dalam rapat.

---

<sup>83</sup>Wawancara dengan guru (Waka Kurikulum dan Staf TU) MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran. Tanggal 5-6 juni 2018, pukul 09.30 WIB.

Jadi kesimpulannya kepala sekolah selalu bersedia menerima saran dan kritik yang diberikan oleh guru dan staf. Dengan selalu bersedia menerima saran dan kritik yang diberikan ini, secara tidak langsung dapat mempengaruhi kepala sekolah untuk selalu meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus guna memajukan sekolah yang dipimpinnya.

**b. Mengutamakan kerjasama dan kerja tim**

Menurut kepala sekolah agar dalam memberikan beban pekerjaan kepada guru efektif, kepala sekolah terlebih dahulu menjalin hubungan kekeluargaan dengan baik terhadap guru. Dengan cara membentuk budaya kerjasama yang baik dengan guru yakni tetap memberikan tugas berdasarkan struktur organisasi yang sudah ditetapkan bersama, semuanya bekerja dengan tujuan yang sudah ditetapkan bersama. Cara menggerakkan guru untuk melaksanakan tugasnya melalui pendekatan personal. Kepala madrasah menciptakan budaya kerjasama dengan melihat prota (program tahunan) sekolah, hal tersebut bisa menjalin kerjasama yang baik antara pihak guru, Pembina dan kepala sekolah.<sup>84</sup>

Menurut kepala TU cara menciptakan kerjasama kepala sekolah selama ini tidak pernah melakukan dan menetapkan dari kamauan sendiri melainkan meminta masukan-masukan bukan hanya dari WAKA atau Staf yang lain tapi juga dari staf-staf yang paling bawah, sesuatu yang bisa memajukan lembaga

---

<sup>84</sup> Wawancara dengan Bapak Andi Alfurqon. Kepala sekolah MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran. Tanggal 4 Juni 2018, Pukul 09.30 WIB.

itu bisa menjadi masukan untuk beliau. Dan menurut WAKA Kurikulum cara kepala sekolah menciptakan kerjasama dilakukan dengan pembagian tugas, tugas dibagikan kepada masing-masing guru dan TU. Setiap 3 bulan dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas, yang jelas dia mengharapkan keterbukaan jadi apapun yang belum bisa ditempuh solusinya seperti apa itu tetap dimusyawarahkan.<sup>85</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis, guru bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik maka bisa dilihat dari kemampuan guru, jika dalam keseharian tidak mampu atau kurang maksimal maka guru tersebut tidak diberi tugas lain, ukuran dari kemampuan tersebut bisa dilihat dari aktivitas/produktivitasnya disekolah, kepeduliannya terhadap sekolah ini, dan dilihat dari dedikasi guru terhadap sekolah. Kemudian dalam memberikan tugas pun berdasarkan struktur organisasi, semuanya bekerja dengan tujuan yang sudah ditetapkan bersama. Untuk pengambilan keputusan didalam sekolah apabila ada hal yang *accident* maka disampaikan dan dimusyawarahkan dalam rapat sesuai dengan wewenang kepala sekolah.

Jadi kesimpulannya Kepala sekolah terlebih dahulu menjalin hubungan kekeluargaan dengan baik terhadap guru. Dengan cara membentuk budaya kerjasama yang baik, yakni dengan tetap memberikan tugas berdasarkan

---

<sup>85</sup> Wawancara dengan guru (Waka Kurikulum dan Staf TU) MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran. Tanggal 5-6 juni 2018, pukul 09.30 WIB.

struktur organisasi yang sudah ditetapkan bersama, semuanya bekerja dengan tujuan yang sudah ditetapkan bersama.

**c. Melakukan koordinasi pekerjaan pada bawahan**

Menurut kepala sekolah koordinasi rutin dilakukan. Untuk koordinasi formal selalu ada koordinasi setengah bulan sekali, koordinasi dilakukan pada *breafing* yang selalu dikoordinasikan adalah masalah evaluasi sebelumnya atau program yang belum dilaksanakan. Untuk masalah koordinasi yang bentuknya evaluasi dilakukan minimal 3 bulan sekali, koordinasi dilakukan dalam hal evaluasi dari kegiatan-kegiatan sebelumnya, program-program yang belum terlaksana hal tersebut disampaikan pada *breafing* rutin tersebut.<sup>86</sup>

Sedangkan menurut kepala TU, kami punya program sendiri baik jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Kepala sekolah juga punya itu, minimal setengah bulan sekali dilakukan koordinasi tapi tidak melalui catetan. Jika koordinasi melalui supervisi dan evaluasi biasanya dilakukan 3 bulan sekali dan catetannya baik dalam hal pengelolaan, tata usaha, keguruan, intinya dalam hal apapun kepala sekolah selalu melakukan koordinasi. Dan menurut WAKA Kurikulum 3 bulan sekali dilakukan rapat evaluasi persiapan menjelang semester ada rapat, selesai semester ada rapat. Setiap kegiatan

---

<sup>86</sup> Wawancara dengan Bapak Andi Alfurqon. Kepala sekolah MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran. Tanggal 4 Juni 2018, Pukul 09.30 WIB.

selalu dilakukan evaluasi dalam rangka sejauh mana pelaksanaan tugas yang dilakukan.<sup>87</sup>

**d. Memberikan stimulasi kepada bawahan agar produktif**

Untuk meningkatkan produktivitas guru, kepala sekolah memberikan stimulasi dengan cara memberikan reward kepada guru, reward yang diberikan bermacam-macam, ada yang bentuk tugas misalnya ada guru yang diutus untuk mengikuti pelatihan karena guru tersebut memiliki potensi dan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap sekolah. Jika guru tersebut selesai mengikuti pelatihan tentu akan ada reward finansial yang diberikan untuk guru tersebut.<sup>88</sup>

Menurut guru TU cara kepala sekolah jika memang ada permasalahan apapun bentuknya selalu merujuk kepada keputusan dan peraturan lembaga. Dari keputusan dan peraturan itu hanya dijadikan acuan kepala sekolah untuk memberi stimulasi kepada bawahannya. Sedangkan menurut Waka Kurikulum setiap kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan mutu diberikan motivasi, solusi dan pendanaan. Kemudian jika ada guru yang mempunyai prestasi diberikan reward.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Wawancara dengan guru (Waka Kurikulum dan Staf TU) MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran. Tanggal 5-6 juni 2018, pukul 09.30 WIB.

<sup>88</sup> Wawancara dengan Bapak Andi Alfurqon. Kepala sekolah MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran. Tanggal 4 Juni 2018, Pukul 09.30 WIB.

<sup>89</sup> Wawancara dengan guru (Waka Kurikulum dan Staf TU) MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran. Tanggal 5-6 juni 2018, pukul 09.30 WIB.

**e. Mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah**

untuk membuat sekolah lebih berkualitas tentunya dibutuhkan banyak saran dan banyak melibatkan pihak salah satunya dari tenaga pendidik itu sendiri.

Menurut kepala TU setiap 3 bulan sekali sekolah melakukan rapat evaluasi, sekaligus evaluasi berkaitan dengan masalah yang sedang dihadapi maupun yang akan dihadapi, semuanya dilakukan bersama kepala sekolah hanya melaksanakan hasil dari keputusan bersama. Dan menurut Waka Kurikulum setiap permasalahan kepala sekolah tidak pernah mengambil keputusan sendiri. Jadi setiap apapun permasalahannya tentu bawahannya selalu diikutsertakan karna lembaga ini berjenjang jika ada permasalahan tidak bisa diselesaikan tingkat guru maupun staf akan meningkatkan ke wali kelas, jika wali kelas tidak bisa menyelesaikan akan meningkat ke BK, dan baru kemudian dipecahkan bersama.<sup>90</sup>

**f. Memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para bawahan**

Untuk mengetahui tugas dan kewajiban guru, kepala sekolah menginformasikannya melalui rapat. Kemudian kepala sekolah menjelaskan tugas yang akan diemban oleh guru seperti apa, lebih tepatnya setelah diberikan informasi tentang tugas, guru juga diberikan pengarahan tentang tugas tersebut. Informasi disampaikan sebelum kegiatan belajar mengajar

---

<sup>90</sup> Wawancara dengan guru (Waka Kurikulum dan Staf TU) MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran. Tanggal 5-6 juni 2018, pukul 09.30 WIB.



dimulai dan biasanya diberitahukan berupa surat edaran atau papan pengumuman.<sup>91</sup>

Menurut kepala TU untuk tugas dan informasi sebenarnya ini sudah ikut sistem dari yayasan, kami punya tugas masing-masing termasuk kepala sekolah. Begitupun dengan kepala TU sudah ditentukan tugas-tugasnya termasuk WAKA yang membidangi masalah-masalah apa. Menurut WAKA Kurikulum secara formal ada SK pembagian tugas yang diawali dengan rapat. Dan ada jadwal yang berkaitan dengan informasi pembagian tugas yang di SK kan. Kemudian ada rapat awal yang di SK kan dan ada supervise kepala sekolah terhadap guru.<sup>92</sup>

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sangat prosedural, semua tugas dan tanggung jawab guru sangat sangat diperhatikan. Kepala sekolah melihat kemampuan yang dimiliki oleh guru untuk memberikan beban pekerjaan terhadap guru, kemampuan tersebut bisa dilihat dari aktivitas/produktivitas guru setiap hari di sekolah, kepeduliannya terhadap sekolah, dan melihat dedikasi guru terhadap sekolah. Hal ini adalah dalam melakukan intervensi terhadap pengelolaan manajemen/administrasi sekolah. Intervensi yang dilakukan kepala sekolah beragam salah satunya dalam kegiatan belajar mengajar, beliau sesekali melakukan *moving class* dan melakukan supervise kelas dengan memeriksa

---

<sup>91</sup> Wawancara dengan Bapak Andi Alfurqon. Kepala sekolah MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran. Tanggal 4 Juni 2018, Pukul 09.30 WIB.

<sup>92</sup> Wawancara dengan guru (Waka Kurikulum dan Staf TU) MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran. Tanggal 5-6 Juni 2018, pukul 09.30 WIB.

kesiapan guru mengajar dilihat dari kelengkapan perangkat pembelajaran yang disiapkan oleh guru dalam mengajar seperti RPP dan silabus, untuk kegiatan administrasi kepala sekolah melakukan penekanan terhadap kegiatan manajemen untuk memperbaiki kegiatan dalam manajemen sekolah. Bisa dikatakan intervensi yang dilakukan kepala sekolah adalah bentuk evaluasi dan kontrol terhadap kegiatan sekolah.

Kepala sekolah melakukan kontrol dan evaluasi kepada guru dengan cara melihat program yang telah dilakukan, apa saja kekurangan yang terjadi selama kegiatan belajar mengajar berjalan, kemudian kepala sekolah juga melakukan kontrol tentang kedisiplinan guru dengan cara melihat agenda kelas dan melihat absen kehadiran guru, untuk mengontrol kegiatan tersebut kepala sekolah dibantu oleh guru piket yang sudah dijadwalkan. Selain itu kepala sekolah juga selalu melakukan *breafing*, *breafing* dilakukan setiap setengah bulan sekali. Kepala sekolah juga mengadakan supervise kelas guna mengontrol kegiatan belajar. Adapun cara yang dilakukan kepala sekolah dengan melakukan supervisi kelas yaitu dengan melihat kesiapan guru mengajar, mulai dari kelengkapan administrasi guru sampai hal teknis mengajar.

Berbicara tentang karakter yang dimiliki oleh kepala sekolah MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran, kepala sekolah sudah memiliki karakter yang mendukung sifat kepemimpinannya. Diantaranya sebagai berikut :

- a. Karakter religius, hal ini bisa dilihat dari kegiatan sholat jumat berjamaah yang wajib diikuti oleh siswa maupun guru (laki-laki) dan melaksanakan

pengajian bergilir setiap kelas dan ada perwakilan ceramah masing-masing kelas di masjid terdekat.

- b. Bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin.
- c. Adil dan bijaksana dalam melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab kepada guru.
- d. Demokratis dalam menerima kritik, saran dan pendapat.
- e. Rasa kemanusiaan yang tinggi, hal ini bisa dilihat ketika guru memiliki kendala dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.
- f. Disiplin, kepala sekolah menerapkan kedisiplinan sesuai dengan peraturan pemerintah yakni mengenai kedisiplinan guru.
- g. Komunikatif, dilihat dari cara kepala sekolah ketika memimpin rapat.
- h. Peduli lingkungan, dilihat ketika penulis melakukan observasi/penelitian, lingkungan sekolah terlihat bersih, rapi, dan asri. Pembaharuan lingkungan yang terus dilakukan sekolah untuk menciptakan lingkungan yang nyaman di sekolah.

Kepala sekolah tidak pernah melakukan tindakan/sikap semu yang dapat menimbulkan ambiguitas kepada guru. Artinya kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin selalu terbuka dengan mendengarkan saran dan kritik para guru.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Adapun gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala madrasah MA Mathlaul Anwar Kabupaten Pesawaran adalah gaya kepemimpinan demokratis, dilihat dari gaya kepala madrasah tentang :

1. Sikap kepala madrasah dalam menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan yang sangat terbuka, cukup merespon dan apresiatif.
2. Mengutamakan kerjasama dan kerja tim, kepala madrasah terlebih dahulu menjalin hubungan kekeluargaan dengan baik, memberikan tugas berdasarkan struktur organisasi dan dengan melihat program tahunan (prota) sekolah.
3. Melakukan koordinasi pekerjaan dengan bawahan, kepala madrasah melakukan *breafing* setiap sebulan sekali, serta selalu mengamati kesulitan yang dialami oleh guru.
4. Memberikan stimulasi kepada bawahan agar produktif dengan cara memberikan *reward*, pelatihan, workshop, dan promosi jabatan.
5. Mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah, kepala madrasah selalu mengikutsertakan guru dalam memecahkan masalah.
6. Memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para bawahan, kepala madrasah menginformasikan melalui rapat dinas atau rapat yang lain.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, maka penulis memberikan saran yaitu :

1. Kepala madrasah hendaknya memaksimalkan koordinasi dengan guru
2. Hendaknya kepala madrasah meningkatkan *humam skill* dengan guru, agar terciptanya hubungan personal yang baik.
3. Khususnya kepada guru hendaknya lebih meningkatkan perhatiannya dalam mengikuti pelatihan atau workshop yang diadakan di dalam lingkungan sekolah maupun di luar sekolah guna meningkatkan kualitas bekerja dalam mengajar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin Syamsul. 2012. *Leadership dan seni Kepemimpinan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Arikunto Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta, Ed. Revisi IV, Cet. 11
- Ariani, Novi. 2015. Pengaruh gaya Kepemimpinan demokratis terhadap disiplin kerja karyawan, Skripsi Administrasi Perkantoran Fis UNM.
- Aziz, Abdul wahab. 2011. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Ajepri, Feska. “Kepemimpinan Efektif dalam Manajemen Berbasis Sekolah” Al Idarah: Jurnal Kependidikan Vol. 6. No. 2 (Tahun 2016)
- Baharuddin dan Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam antara Teori dan Praktik*. Yogyakarta : Ar-ruzz Media.
- Budiman Haris, “Kepemimpinan Visioner dalam Perspektif Islam” Al Idarah: Jurnal Kependidikan Vol 7. No. 1 (Tahun 2017)
- Daruyanto. 2010. *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta.
- E. Mulyasa. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah, konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- H. B. Sutopo. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Hadi Sutrisno. 2004. *Metode Research*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta, Ed. II.
- Herabudin. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Hidayat, Ara dan Imam Machali, 2012. *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta : Kaukahu.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Gita Media Press.
- Kartono Kartini. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

- Lexij. Moleong. *Metodologi Peneltian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, 2012. *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Nasrudin Endin. 2010. *Psikologi Manajemen*, Bandung : Pustaka Setia.
- Purwanto Ngalim. 2006. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung.
- Purwanti, Sri Nasution, “Peran Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru” Al Idarah: Jurnal Kependidikan Vol. 6. No. 2 (Tahun 2016)
- Rivai, Veithzal, 2004. *Kiat Memimpin dalam Abad ke 21*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dkk. 2014. *Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta : Rajawali Press.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta, cet, 15.
- Soetopo, Hendyatno. 2012. *Prilaku organisasi dan praktik dibidang pendidikan*. Bandung : PT Raja Rosdakarya.
- Siagian, Sondang P, 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta : PT Rineka Cipta
- S. Nasution, 2006. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*, Jakarta: Bumi Aksara.Cet. 3
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung : Alfabeta.
- Suprayogo Imam dan Tabroni. 2003. *Metode Penelitian Sosial dan Agama*. Bandung : Remaja Rosda Karya, Cet.2.
- Tim Dosen Administrasi UPI, 2013, *Manajemen Pendidikan*, Bandung : Alfabeta.
- Wahjosumidjo. 2017. *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.



# LAMPIRAN





**Lampiran 1**

**KISI-KISI PENELITIAN**

No	Komponen	Indikator	Alat pengumpul data	Informan
1.	Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah	<p>a. Menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan.</p> <p>b. Mengutamakan kerjasama dan kerja tim.</p> <p>c. Melakukan koordinasi pekerjaan pada bawahan.</p> <p>d. Memberikan stimulasi kepada bawahan agar produktif.</p> <p>e. Mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah.</p> <p>f. Memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab para bawahan.</p>	<p>1. Wawancara</p> <p>2. Observasi</p> <p>3. Dokumentasi</p>	<p>1. Kepala Madrasah</p> <p>2. Guru</p>

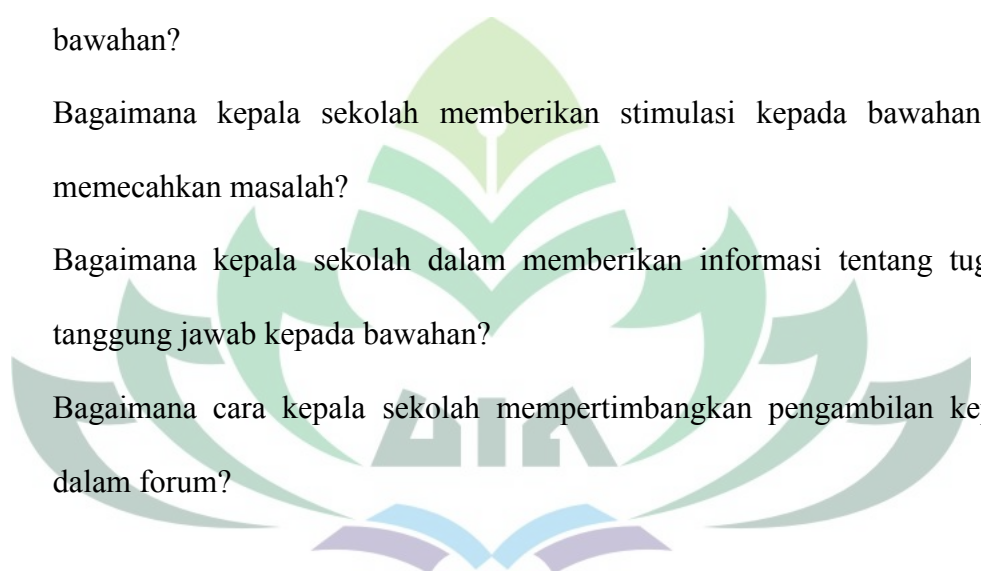
## ***Lampiran 2***

### **KISI-KISI ITEM INSTRUMEN WAWANCARA**

#### **Instrumen Wawancara dengan Kepala Madrasah**

1. Bagaimana sikap bapak ketika menerima pendapat, saran dari bawahan?
2. Bagaimana cara bapak dalam memberikan beban pekerjaan pada bawahan?
3. Seberapa sering bapak melakukan koordinasi pekerjaan kepada bawahan?
4. Bagaimana bapak memberikan stimulasi kepada bawahan terkait produktivitas dalam bekerja?
5. Bagaimana cara bapak mengikutsertakan bawahan dalam memecahkan masalah?
6. Bagaimana cara bapak dalam memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab kepada bawahan?
7. Bagaimana sikap bapak sebagai pemimpin yang memiliki wewenang dalam menanggapi masalah yang melibatkan banyak pihak?

### **Instrumen Wawancara dengan Guru**

1. Bagaimana Sikap Kepala Sekolah ketika menerima pendapat, nasihat, atau saran dari bawahan?
  2. Bagaimana cara kepala sekolah dalam menciptakan budaya kerjasama kepada Guru?
  3. Seberapa sering kepala sekolah melakukan koordinasi pekerjaan kepada bawahan?
  4. Bagaimana kepala sekolah memberikan stimulasi kepada bawahan dalam memecahkan masalah?
  5. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab kepada bawahan?
  6. Bagaimana cara kepala sekolah mempertimbangkan pengambilan keputusan dalam forum?
- 

***Lampiran 4***

**KERANGKA DOKUMENTASI**

<b>NO</b>	<b>PERIHAL</b>	<b>KETERANGAN</b>
1	Profil MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran	
2	Sejarah MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran	
3	Visi dan Misi MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran	
4	Data Guru dan Karyawan MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran	
5	Data Siswa MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran	
6	Data Sarana dan Prasarana MA Mathlaul Anwar Kab. Pesawaran	

## DOKUMENTASI



